

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Johdon assistenttityö ja kielet/ Yritys- ja yhteisöviestintä

Susan Patronen

PEREHDYTYKSEN NYKYTILAN KARTOITUS

Case: Yritys

Opinnäytetyö 2012

TIIVISTELMÄ

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma

PATRONEN, SUSAN	Perehdytyksen nykytilan kartoitus
Opinnäytetyö	55 sivua + 6 liitesivua
Työn ohjaaja	Lehtori Nina Hartikainen
Toimeksiantaja	Yritys
Huhtikuu 2012	
Avainsanat	perehdytys, perehdyttäminen

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää toimeksiantajayrityksen perehdytyksen nykytila. Opinnäytetyö toteutettiin lähettämällä Yrityksen esimiehille digitaalinen kyselytutkimus. Vastausten avulla perehdytyksen nykytila kartoitettiin koko Yrityksen esimiesten osalta sekä myös toimialoittain. Kyselytutkimuksen tueksi tehtiin kaksi teemahaastattelua. Työ sisältää lisäksi teoriaa perehdytyksen toteutuksesta, käytännöstä, vastuuhenkilöistä, haasteista ja tuloksista.

Perehdytyksen käsite kattaa keskeisten asioiden, kuten työnkuvan, työyhteisön, organisaation ja sen toimialan esittelyn uudelle työntekijälle. Perehdyttäminen taas on suurempi kokonaisuus, joka alkaa rekrytointi-ilmoituksen laatimisesta. Hyvän perehdytyksen kriteereitä ovat suunnitelmallisuus, vuorovaikutteisuus ja yksilöllisyys.

Opinnäytetyön perusteella voidaan sanoa, että toimeksiantajayrityksessä perehdytys hoidetaan kokonaisuudessaan kohtuullisesti. Perehdytyksen käytännöt ja paneutumisen perehdytyksen suunnitteluun vaihtelevat paljon yksiköittäin ja toimialoittain. Yrityksellä on käytettävänä laaja repertuaari erilaisia perehdytyksen menetelmiä ja tarjolla on myös hyvin materiaalia perehdytyksen avuksi. Ongelmana suuressa materiaalmäärässä on vain olennaisten ohjeiden ja tukimateriaalien löytäminen Yrityksen intranetistä.

Opinnäytetyön perusteella Yrityksen perehdytys kattaa hyvin sisällöltään tarpeelliset aiheet uutta työntekijää opastettaessa. Suurimmat puutteet liittyvät perehdytykseen käytettyyn aikaan, joka on tällä hetkellä keskimäärin 2–3 työpäivää sekä nimettyjen perehdyttäjien puuttumiseen yli puolella toimipaikoista. Puitteet perehdytyksen hoitamiseksi paremmin ovat olemassa, yksiköiden esimiehet ja ylin johto pitää saada aktivoitumaan asian kehittämiseksi Yrityksessä.

Opinnäytetyön pohjalta perehdytystä on hyvä lähteä viemään haluttuun suuntaan. Perehdytyksen kehitystä täytyy seurata tulevaisuudessa tasaisin väliajoin ja asettaa toiminnalle tavoitteita. Perehdytyksen liittäminen esimerkiksi osaksi tulostavoitteita, nostaa esimiesten paneutumista asiaan ja kannustaa jokaista yksikköä kehittämään perehdytystään.

ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Multilingual Management Assistant

PATRONEN, SUSAN

Charting the Current State of Orientation

Bachelor's Thesis

55 pages + 6 pages of appendices

Supervisor

Nina Hartikainen, Senior Lecturer

Commissioned by

Yritys

April 2012

Keywords

orientation, induction

The purpose of this thesis was to examine the current state of client company's orientation. The thesis was carried out by sending a digital survey to a company's managers. By way of responses the current state of orientation was charted through the entire enterprise's managers as well as for fields. Two theme interviews were made to support the straw poll research. The theoretical part introduces realisation, system, persons in charge, the challenges and the results of the orientation.

The term of orientation covers the presentation of the key issues for the new employee, such as job description, work community, organization and its field. Induction on the other hand is a more complex entirety beginning with drawing up the job advertisement. Benchmarks for good orientation are orderliness, interactive and individuality.

On the strength of this thesis company goes about the orientation altogether moderately. The system and planning of the orientation varied widely in departments and fields. The company has a vast repertoire of different methods of orientation and there is also nice material available to help the orientation. The problem with a large volume of material is how to find essential rubrics and support material from the company's intranet.

On grounds of this thesis content of client company's orientation covered well relevant topics when priming new employees. The most serious shortcomings were to do with the time used for orientation which was currently average 2–3 working days as well as the lack of orientation persons. Framework for running a better orientation exists, the heads of departments and senior management must be activated to develop the company's orientation. There is now a change to develop the orientation on the basis of this thesis to the desired direction. The development of the orientation needs to be followed in the future on a regular basis and there must be appointed aims for action. Connecting orientation for example as part of result targets will bring attentions of managers and encourages each department to develop orientation.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	6
2	PEREHDYTYS	7
2.1	Perehdytyksen käsitteet ja tausta	7
2.2	Hyvä perehdyttäminen – Perehdytyksen kriteerit	8
2.3	Perehdytyksen käytäntö	10
2.3.1	Perehdytyksen vaiheet ja sisältö	11
2.3.2	Perehdytyksen vastuunjako	15
2.3.3	Perehdytyksen menetelmät	16
2.4	Perehdytyksen tulokset	17
2.5	Perehdytyksen haasteet	18
2.6	Perehdytyksen seuranta ja kehittäminen organisaatiossa	19
3	PEREHDYTYKSEN NYKYTILAN KARTOITUS TOIMEKSIANTAJAYRITYKSESSÄ	20
3.1	Yrityksen perehdytyksen taustaa	20
3.2	Opinnäytetyön tarkoitus	21
3.3	Tutkimusmenetelmä	22
3.3.1	Kyselytutkimus	23
3.3.2	Teemahaastattelu	24
3.4	Tutkimuksen kohderyhmä ja aineiston keruu	24
3.4.1	Kohderyhmä	24
3.4.2	Aineiston keruu	25
3.5	Opinnäytetyön aikataulu	26
3.6	Opinnäytetyön luotettavuus	26
4	TUTKIMUSTULOKSET	27
4.1	Kyselytutkimuksen vastaukset	27
4.1.1	Vastaajien tausta	28

4.1.2	Perehdytyksen keinot, sisältö ja perehdytysaika	33
4.1.3	Päälliköiden tuntemuksia perehdyttämisestä	41
4.1.4	Perehdytyksen kehittämistarpeet	44
4.2	Teemahaastattelujen analysointi	45
5	POHDINTA JA KEHITYSIDEAT	46
5.1	Yrityksen perehdytyksen menetelmistä	46
5.2	Yrityksen perehdytyksen sisällöstä	48
5.3	Perehdytykseen käytetystä ajasta, asenteista ja toiminnan seuraamisesta	49
6	PÄÄTELMÄT JA JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET	49
6.1	Päätelmät Yrityksen perehdytyksen tilasta	49
6.2	Päätelmät Yrityksen perehdytyksen tilasta toimialoittain	50
	LÄHTEET	53
	LIITTEET	
	Liite 1. Digitaalisen kyselyn sisältö	
	Liite 2. Digitaalisen kyselyn saateviesti	
	Liite 3. Digitaalisen kyselyn ensimmäinen muistutusviesti	
	Liite 4. Digitaalisen kyselyn toinen muistutusviesti	

1 JOHDANTO

Opinnäytetyö on tehty Yritykselle, joka vaikuttaa monella eri toimialalla koko maan laajuisesti. Arvostan Yritystä työnantajana ja paikallisena vaikuttajana, joten oli hienoa, että sain tehdä opinnäytetyöni yhteistyössä kyseisen yrityksen kanssa. Olen työskennellyt ketjussa, johon Yritys kuuluu, neljän vuoden ajan. Perehdytys aiheena on ollut mielessäni jo kauan, siitä saakka, kun opintojen alussa mietin, mikä voisi olla opinnäytetyöni aihe. Perehdytyksen merkitystä ei ole vielä täysin sisäistetty monissa yrityksissä ja se liittyy vahvasti henkilöstöhallinnollisiin asioihin, jotka myös kiinnostavat minua kovasti.

Tutkimusongelmia opinnäytetyössäni on kaksi: ensiksikin selvitän, kuinka perehdytys toimeksiantajayrityksessä hoidetaan kokonaisuudessaan ja toiseksi, kuinka perehdytys tehdään toimialoittain. Suuri arvo on myös kehitysehdotuksilla, joita tulosten perusteella teen Yritykselle. Perehdytyksen nykytilan kartoitusta lähdettiin selvittämään Yrityksen eri yksiköiden esimiestasolta. Tulokset kertovat, kuinka perehdytys on järjestetty, mitä se pitää sisällään ja kuinka pitkä sen kesto on keskimäärin Yrityksessä ja sen eri toimialoilla.

Opinnäytetyö alkaa teoreettisella osuudella, joka valottaa perehdytyksen käsitettä, sisältöä, kriteereitä, ongelmia ja tavoitteita. Opinnäytetyön seuraava osio sisältää toimeksiantajayrityksen lyhyen esittelyn, valittujen tutkimusmenetelmien ja kohderyhmien esittelyn sekä tietoa työn tekemisen vaiheista ja aikataulutuksesta. Sitten mennään itse asiaan, eli kyselytutkimuksen tuloksiin ja analysointeihin. Kyselytutkimuksen tueksi tein kaksi haastattelua eri yksiköiden työntekijöille, jotta esimiesten vastauksia voidaan peilata työyhteisöstä tulevaan mielipiteeseen. Työn loppupuolella esitän ideoita ja ehdotuksia, kuinka perehdytystä voitaisiin jatkossa kehittää Yrityksessä. Ehdotukseni pohjaavat teoriaan sekä kyselyn ja haastattelujen tuloksiin.

Toimeksiantajayritys halusi pysyä työssäni nimettömänä, joten käytän siitä tekstissä nimitystä Yritys. Myöskään Yrityksen eri toimialoja ei ole nimetty tarkemmin, vaan niistä käytän nimitystä Toimiala 1., Toimiala 2. ja niin edelleen. Liitteitä on muokattu kunnioittaen Yrityksen toivetta pysyä anonymina.

2 PEREHDYTYS

Olet saanut työpaikan, onneksi olkoon! Seuraavaksi opittavaasi ovat uuden työn toimintamenetelmät ja tutustuminen työyhteisöön. Ehkä pääset tutustumaan työhön suunnitellusti ja osaavan perehdyttäjän kanssa.

Vaikka perehdyttäminen on kirjattu lakiin työnantajaa velvoittavana pykälänä, perehdytyksen hyötyjä ja tavoitteita ei välttämättä ole avattu yrityksessä sen laajemmin (Työturvallisuuslaki 738/2002). Jotta perehdytys olisi tarkoitukseensa sopivaa, se vaatii suunnittelua, dokumentointia ja paneutumista asiaan (Mäntynen & Penttinen 2009, 2).

Perehdytyksen toteutukseen ja vaikutuksiin on alettu herätä ja panostaa työpaikoilla. Perehdytyksen muutos näkyy myös ajattelutavassa. Ennen uusi työntekijä haluttiin mukauttaa mahdollisimman nopeasti täydellisenä pidettyyn työpaikkaan. Nykyään työntekijässä nähdään potentiaalia, jolla hän voi parantaa uutta työpaikkaansa ja sen toimintaa. (Juholin 2008, 233.)

2.1 Perehdytyksen käsitteet ja tausta

Uuden työntekijän tullessa organisaatioon aloitetaan hänen perehdytyksenä, joka sisältää keskeisten asioiden, kuten työnkuvan, työyhteisön, organisaation ja sen toimialan esittelyn. Perehdyttäminen on taas alkanut jo ensimmäisestä yhteydestä työntekijän ja työnantajan välillä, esimerkiksi rekrytointi-ilmoituksesta. Perehdyttämisen käsite on osa kokonaisuutta, johon sisältyy sen lisäksi organisaation työnantajamaine ja rekrytointiprosessi. (Juholin 2008, 233.)

Perehdyttäminen käsittää kaikki ne toimenpiteet, joilla henkilöä tuetaan uuden työn alussa. Perehdyttämistä tarvitaan uuden työntekijän tullessa taloon tai vanhan työntekijän toimenkuvan muuttuessa. Perehdyttämisen tavoitteet kytkeytyvät yrityksen tavoitteisiin, eli strategiaan. Kaikella yrityksen toiminnalla tähdätään strategian toteutumiseen ja sitä kautta kannattavuuteen, joka on yritystoiminnan elinehto. Perehdyttäminen on siis yksi johtamisen välineistä, joka auttaa tulokasta hahmottamaan paremmin työnsä tavoitteet. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14.)

Perehdyttäminen kuuluu tärkeimpiin henkilöstöprosesseihin osaamisen johtamisen, suorituksen johtamisen ja palaute- ja palkitsemisjärjestelmien ohella. Näissä henkilöstötoiminnoissa organisaation suhde työntekijöihinsä näkyy parhaiten. Perehdyttämisen laatu yrityksessä kielii myös muille työntekijöille henkilöstön arvostuksen tilasta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 23–24.)

Perehdyttämisen tausta löytyy teollistumisen historiasta. Massatuotanto vaati työntekijöiltä tasaista ja tehokasta työnjälkeä sekä nopeaa työn omaksumista. Suomessa ensimmäiset työnopastajakoulutukset aloitettiin toisen maailmansodan jälkeen. (Vartiainen, Teikari & Pulkkis 1989, 59.) Vielä kauemmas historiassa mentäessä perehdytyksen juuret voidaan löytää käsityö- ja taideammateissa käytetystä mestari-kisälli opetustavasta. Tässä ohjaustyyliässä kokeneempi ammatinharjoittaja ottaa suojiinsa oppilaan, joka omaksuu ammatin salat läheisessä vuorovaikutuksessa opettajaansa. Koulutusjärjestelmässä, kuten myös perehdytyksessä, molemmilla osapuolilla on velvollisuutensa. Oppipoika on oikeutettu saamaan kunnollisen opetuksen ammattiin mestariltaan. Oppipojan taas täytyy olla ahkera ja halukas oppimaan. (Hakulinen 2010, 5.)

Perinteisen perehdytyksen ajatus on saanut väistyä uuden laaja-alaisemman käsityksen tieltä. Ennen perehdytyksen tavoitteena oli uuden työntekijän sulauttaminen mahdollisimman nopeasti työyhteisöön. Juholinin (2008, 234) mainitsema nykyinen käsitys perehdyttämisestä antaa myös uudelle työntekijälle mahdollisuuden muokata jo olemassa olevaa työyhteisöään tiedoillaan ja taidoillaan.

2.2 Hyvä perehdyttäminen – Perehdytyksen kriteerit

Mitä on hyvä perehdyttäminen? Kjelin ja Kuusisto (2003, 17) niputtavat perehdyttämisen tavoitteiksi yksilön sitoutumisen ja organisaation uudistumiskyvyn. Molemmilta, niin tulokkaalta kuin organisaatiolta odotetaan ja vaaditaan jotain, jotta perehdytys onnistuu ja siitä on hyötyä yrityksen menestymiselle. Yksilön sitoutuminen organisaatioon on ensiarvoisen tärkeää, koska jatkuva henkilöstön rekrytointi ja palkkaaminen aiheuttavat suuria kuluja.

Organisaation uudistumiskyky tarkoittaa sitä, kuinka kyvykäs organisaatio on oppimaan ja kehittämään toimintaansa. Organisaation uudistuksiin tarvitaan aina oppivia työntekijöitä, kanavia sekä toimintatapoja, joilla tieto jaetaan eteenpäin. (Sydänmaan-

lakka 2011, 21–24, 49–50.) Tämän vuoksi hyvä perehdyttäminen ottaa huomioon työntekijän aikaisemman osaamisen ja sen hyödyntämisen organisaatiossa. Organisaatio kehittyy ja pystyy vastaamaan näin kilpailuun paremmin, kun sen sisällä arvostetaan kehitysajatuksia ja motivoidaan työntekijöitä oppimaan lisää työstään. (Helsilä 2009, 48–50.) Jotta organisaatio kehittyisi, myös sen johtoasemissa työskentelevien henkilöiden täytyy ymmärtää oppimisen arvo (Moilanen 2001, 123).

Mäntysen ja Penttisen (2009, 2) mukaan perehdytys taas onnistuu ja siitä on jokaiselle osapuolelle hyötyä silloin, kun sen toteutus on suunnitelmallista, toteutusta seurataan ja kehitetään jatkuvasti. Juholin (2008, 233–234) lisää, ettei hyvä perehdytys ole kertaluonteista, informaatioähkyä aiheuttavaa tietojen tankkausta, vaan pitkäkestoista ja vuorovaikutteista. On inhimillistä ymmärtää, että uusien asioiden omaksuminen vie oman aikansa perehdyttävältä.

Työntekijän näkökulmasta perehdyttämisen tavoitteet liittyvät motivaatioon ja työskentelyn varmuuteen. Hyvin perehdytetty työntekijä voi keskittyä työntekoon, kun tehtävän vaatimukset, työtoverit ja toiminnot ovat tuttuja. Perehdytyksen laatu vaikuttaa myös työntekijän motivaation kertomalla, kuinka ammattimainen hänen uusi työpaikkansa on ja kuinka hänen tuloaan työyhteisöön arvostetaan. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 62.)

Juholin määrittelee hyvän perehdyttämisen kriteereiksi prosessimaisuuden, vuorovaikutteisuuden, yksilöllisyyden, johdon näkymisen ja sitoutumisen sekä monien foorumien hyödyntämisen perehdyttämisessä. Prosessimaisuus näkyy perehdytyksessä siten, että toiminta on suunnitelmallista, pitkäkestoista ja kokonaisuus on myös perehdyttävän tiedossa. Vuorovaikutteisuutta perehdyttämiseen saadaan avoimella ilmapiiirillä, jossa voi kysyä kaikesta kaikilta. Yksilöllisyys perehdytyksessä näkyy perehdytysohjelman henkilökohtaisella suunnittelulla jokaiselle työntekijälle työtehtävän mukaan. (Juholin 2008, 236–237.)

Johdon näkyminen perehdytyksessä on tärkeää, koska siten osoitetaan uusille työntekijöille, että heitä arvostetaan organisaatiossa. Monien foorumien hyödyntäminen vaatii myös perehdyttävältä aktiivisuutta. (Juholin 2008, 236–237) Perehdytysohjelmat ja muu informaatio on hyvä olla saatavilla sekä sähköisessä että paperisessa muodossa, jotta niihin voi tarvittaessa palata.

2.3 Perehdytyksen käytäntö

Ensimmäinen työpäivä uudessa organisaatiossa on aina jännittävä. Tärkeintä tulokkaalle on kokea itsensä tervetulleeksi työyhteisöön. Tähän riittää jo sekin, että organisaatiossa uuden työntekijän tuloon on valmistauduttu; varaamalla hänelle oma työpiste, työvälineet ja oma opastaja perehdyttämisen ajaksi. (Hämäläinen & Kangas 2007, 9.)

Kaikki uudet työntekijät tulee perehdyttää. Perehdyttämisen käytäntö vaihtelee henkilön työnkuvan ja aikaisemman kokemuksen mukaan. Nuori työntekijä tarvitsee yleensä enemmän opastusta ja perustietoa työn sisällöstä kuin kokeneempi työntekijä. Tällöin myös perehdyttäjältä vaaditaan ammattitaitoa ja perehdytys kestää luonnollisesti kauemmin kuin kokeneemman työntekijän kohdalla. (Kjelin & Kuusisto 2003, 163.) Hämäläinen ja Kangas (2007, 10) lisäävät, että kokeneellekin työntekijälle uusi työympäristö asettaa haasteita. Olipa tulokas kokenut tai vasta-alkaja työssään, hänelle on tarpeellista tehdä perehdyttämisohjelma.

Perehdyttämisohjelma voidaan räätälöidä työntekijäkohtaisesti tai käyttää ryhmätasoisista pohjaa perehdytyksen apuna. Oppimistavoitteet muokkaavat perehdytysohjelman sisältöä. Asetettujen tavoitteiden mukaan ohjelmaan valikoituvat tietyt aiheet, asiat, käytettävät apuvälineet, vastuuhenkilöt ja aikataulutus. Perehdytysohjelma auttaa perehdytettävää hahmottamaan oppimiskokonaisuuden ja perehdyttäjälle se on oiva muistilista käsiteltävistä aiheista. (Hämäläinen & Kangas 2007, 6.)

Juholin (2008, 234) määrittelee perehdytyksen keston muutamasta viikosta kuukausiin, riippuen työpaikasta ja toimenkuvasta. Kjelin ja Kuusisto (2003, 14) mainitsevat, että on hankalaa sanoa, milloin perehdyttämisen katsotaan päättyneen. Tavoiteltavana virstanpylväänä perehdyttämiselle voidaan kuitenkin pitää sitä päivää, kun työntekijä kokee olevansa osa työpaikkansa yhteisöä ja pystyy toimimaan sen hyödyksi. Minimiajaksi perehdyttämiselle Kjelin ja Kuusisto (2003, 205) suosittelevat samaa pituutta tulokkaan koeajan kanssa. Helsilä (2009, 48) suosittelee järjestämään organisaation perehdyttämisen systemaattisesti, jolloin perehdyttämisen vastuuhenkilöt ja perehdyttämisen seuranta ovat hoidossa.

2.3.1 Perehdytyksen vaiheet ja sisältö

Perehdytys sisältää vaiheita uudessa työssä ja perehdytysohjelmassa, joka sisältää niin teoriaa kuin käytäntöä. (Juholin 2008, 235) Juholin jakaa perehdytyksen vaiheet kolmeen osaan: ennen taloon tuloa, työt aloittaessa ja muutama kuukausi sen jälkeen.

Ensimmäinen vaihe alkaa rekrytoinnista, joka pitää sisällään työpaikkailmoituksen laadinnan, haastattelut, tiedottamisen toimeen valituista työntekijöistä, valitsematta jääneiden huomioimisen, työsopimuksen allekirjoittamisen sekä varsinaisen työhön perehdyttämisen. Hyvän perehdytyksen kriteerien mukaan, tämäkin vaihe on hyvin suunniteltu ja jokainen rekrytointiin osallistuva tietää, kuinka omasta organisaatiosta puhutaan ja viestitään hakijoille. Rekrytointivaiheessa työnantajamaine ja kommunikointi ovat keskeisimmät asiat, joihin organisaation pitää kiinnittää huomiota, jotta se saisi parhaimmat ja motivoituneimmat työntekijät houkuteltua itselleen. (Juholin 2008, 237.)

Kun työntekijä on palkattu, mutta hänen virallinen työsopimuksen ei ole vielä astunut voimaan, voidaan perehdytys aloittaa työntekijän suostumuksesta. Jos hakijan puolesta on mahdollista, hänet voidaan esitellä tuleville työkavereille tai asiakkaille. (Juholin 2008, 239) Tässä vaiheessa esimiehen tulee huolehtia hallinnolliset asiat työntekijän kohdalta kuntoon, nimetä tälle perehdyttävä sekä suunnitella hänen tehtävänkuvansa ja tavoitteet valmiiksi. Kun palkanmaksu, työsopimus, kulkuluvat, perehdyttävä ja työn tavoitteet ovat tulokkaan saapuessa organisaation kunnossa, uusi työntekijä saa positiivisen kuvan työnantajastaan ja pystyy luottamaan tämän ammattitaitoon ja vastuunkantoon jatkossakin. Taulukko 1 avaa tarkasti yhden perehdyttämisen vaihemallin esimiehen, kummin ja perehdytettävän näkökulmasta. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 64.)

Taulukko 1. Perehdyttämisen vaiheet (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 68)

	Esimies	Kummi	Perehdytettävä
Ennen töiden aloitusta	<p>Hoida työsopimus kuntoon. Kerää työntekijän henkilötiedot ja lähetä sopimustiedot palkanlaskentaan.</p> <p>Nimeä kummi.</p> <p>Järjestä työtilat, kulkuoikeudet ja hanki tarvittavat työkalut.</p> <p>Suunnittele tehtävät ja tavoitteet.</p>	<p>Lähetä tervetuloapaketti.</p> <p>Kerro tulevasta työntekijästä lähiympäristölle.</p>	<p>Allekirjoita työsopimus.</p> <p>Ilmoita henkilötiedot päällikölle.</p> <p>Tutustu tervetuloapakettiin.</p>
Ensimmäinen päivä	<p>Toivota työntekijä tervetulleeksi.</p> <p>Esittele kummi.</p> <p>Käy läpi työtehtävät ja tavoitteet.</p>	<p>Esittele oma työpis- te ja näytä, mistä tarvikkeet saa.</p> <p>Esittele ruokajärjes- telyt, sosiaalityötilat, lähimmät kollegat ja sosiaalinen ympäristö.</p> <p>Käy läpi hallinnolliset tehtävät ja perehdyttämisen vaiheet.</p>	Opi.

	Esimies	Kummi	Perehdytettävä
Ensimmäinen viikko	Järjestä tapaaminen kummin ja perehdytettävän välillä. Ota vastaan palautetta perehdyttämisestä. Ohjaa työtehtäviä.	Järjestä koulutus tai ohjaus. Hoida ensimmäiseltä päivältä ylijääneet tehtävät. Tutustuta viikkokokouksiin ja sosiaaliin tapahtumiin. Ota vastaan palautetta perehdyttämisestä.	Osallistu. Aloita työnteko. Tee paljon kysymyksiä. Tutustu ihmisiin, tiloihin ja organisaatioon. Anna palautetta perehdyttämisestä.
Ensimmäiset kolme kuukautta	Järjestä tapaaminen kummin ja perehdytettävän välillä. Ota vastaan palautetta perehdyttämisestä.	Tutustuta säännöllisiin tapahtumiin. Järjestä koulutus tai ohjaus. Ota vastaan palautetta perehdyttämisestä. Varmista suoritusten sujuvuus.	Tutustu organisaatioon ja työtehtäviin. Kerää kehitysideoita. Anna kehitysideoita ja palautetta perehdyttämisestä. Osallistu.

Seuraava vaihe on töiden aloittaminen. Ensimmäisen päivän aikana perehdyttäjä ja tulokas esitellään toisilleen ja esimies käy läpi tavoitteet sekä työnkuvan. Perehdytettävälle esitellään työpaikka ja sen ympäristö: ruokailu- ja sosiaalitiloista lähimpiin työkavereihin. Töiden aloitusvaiheessa on tarpeellista käydä läpi myös perehdyttämisen

aikataulu ja sisältö. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 65.) Tässä vaiheessa perehdytys pitää sisällään kaikki tarvittavat tekniset tiedot työstä, koulutukseen ja uraan liittyvät asiat, työsuhteeseen liittyvät asiat sekä suurien linjojen esittelyt uudelle työntekijälle. Juholinin määrittelemä monen foorumin kriteeri perehdytyksessä toteutuu täydentämällä eri asiakokonaisuuksia kirjallisin ja verkkomateriaalein. (Juholin 2008, 239.)

Hokkanen (2008, 66–67) lisää Juholinin luettelemiin perehdytyksen vaiheisiin vielä ensimmäisen viikon, jolloin työntekijän työhön ja organisaation kiinnittäminen alkaa toden teolla. Vastuu perehtymisestä alkaa siirtyä työntekijälle ja paljon on kiinni hänen motivaatiostaan ja tiedonhankinta keinoistaan. Hokkanen korostaa perehdytyksen eri vaiheiden välissä tapahtuvia keskusteluja, joissa tulokas saa palautetta työnsä aloituksesta ja esimies sekä perehdyttäjä kuulevat mitä mieltä uusi työntekijä on ollut perehdytyksestä. Muutaman kuukauden päästä tulokkaalla pitäisi olla tarvittavat taidot ja tiedot hallussaan sekä koulutukset suoritettuna. Ennen perehdyttämisen lopettamisesta on syytä varmistaa, että kaikki tarpeellinen on käyty läpi työntekijän kanssa.

Perussisällöltään perehdyttäminen kattaa aina yritysperehdyttämisen, työpaikkaan perehdyttämisen ja työhön perehdyttämisen. Yritysperehdyttämisessä käydään läpi tulokkaan kanssa yrityksen toiminta-ajatusta, visioita, liike-idea, strategiaa sekä menettelytapoja. Työpaikkaan perehtyäkseen tulokkaan on hyvä tietää työyhteisönsä jäsenistä, asiakkaista ja jokapäiväisistä työyhteisön säännöistä. Työhön perehdyttäminen taas sisältää tuleviin tehtäviin liittyvien odotuksien, toiveiden ja velvoitteiden läpikäymisen. (Helsilä 2009, 52.)

Perehdytyksen sisältö kannattaa suunnitella ja dokumentoida etukäteen, jotta prosessista saadaan jouhevasti etenevä ja toimiva kokonaisuus. Perehdytys suunnitelma auttaa niin perehdyttäjää kuin perehdytettävääkin jäsentämään tulevan aikataulutuksen ja työnjaon. Perehdytys suunnitelma käydään osapuolten kesken läpi ja sitä muokataan perehdytettävän tarpeita kuunnellen. Perehdytyksen sisältö kattaa kaiken tarvittavan, kun muistetaan kolme asiaa: riittävän kokonaiskuvan antaminen, oikea-aikaisuus sekä konkreettisuus. (Kjelin & Kuusisto 2003, 198–199.)

2.3.2 Perehdytyksen vastuunjako

Jo laki määrää, että työnantaja on aina vastuussa perehdytysprosessista: siitä miten, kuinka kauan ja millä välineillä perehdytys toteutetaan organisaatiossa (Työturvallisuuslaki 738/2002). Työsopimuslaki, työturvallisuuslaki ja laki yhteistoiminnasta yrityksissä vaikuttavat perehdytykseen ja laajemmin perehdyttämiseen. (Kupias & Peltola 2009, 20.)

Esimies ei pääse karkuun vastuutaan perehdyttämisen osalta. Näin siksi, että perehdytys on johtamista; esimiehellä on motivoitunut ja vastaanottava tulokas alaisenaan. Esimiehellä on nyt mahdollisuus vaikuttaa siihen, mihin suuntaan uusi työntekijä lähtee työskentelyään viemään, kauemmas vai lähemmäs organisaation tavoitteita. Lisäksi esimiehen vastuulla ovat hallinnolliset asiat, tulokkaan osaamisen kartoitus, yhteistyön mahdollistaminen työympäristössä ja arviointikeskusteluiden järjestäminen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 188–189.)

Esimies voi jakaa vastuunsa nimetyn perehdyttäjän avulla. Tämä varsinainen työhön perehdyttäjä toimii tulokkaan tukihenkilönä ja opastajana uudessa työpaikassa. Perehdyttäjä auttaa rikkomaan jäätä uuden työntekijän ja kokeneempien työntekijöiden väliltä. Perehdyttäjältä vaaditaan ammattitaidon lisäksi motivaatiota ja positiivista asennetta. Hyvin toimivassa työyhteisössä jokainen osallistuu perehdyttämiseen tarvittaessa ja oman työn sallimissa rajoissa. (Hämäläinen & Kangas 2007, 1, 6) Esimies voi toimia myös perehdyttäjän roolissa. Nimetyn perehdyttäjän käyttö tosin antaa esimiehelle enemmän aikaa muihin toimiin ja perehdytys koetaan rennompana tapahtumana, jos siitä vastaa esimiehen sijasta toinen henkilö. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 63.)

Juholin jakaa perehdytyksen moniin eri asiakokonaisuuksiin, joilla jokaisella on vastaava henkilönsä. Työn teknisestä puolesta vastaa koulutusyksikkö tai oma esimies yhdessä yksikkönsä työntekijöiden kanssa. Esimies hoitaa perehdytyksen omaan työkuvaan ja kehitykseen liittyvät asiat, henkilöstöyksikkö hoitaa työsuhteasiat ja ylin johto valaisee strategiaa ja visiota. (Juholin 2008, 239.)

2.3.3 Perehdytyksen menetelmät

Perehdyttämiseen käytettäviä menetelmiä on loputtomasti. Oikeat menetelmät valitakseen organisaation täytyy pohtia, mitkä niistä sopivat sen arvoihin ja tavoitteisiin, ja miten perehdytysprosessista saadaan tulokkaalle monipuolinen kokonaisuus.

(Kjelin & Kuusisto 2003, 205)

Perehdyttämiseen käytettävän materiaalin täytyy olla helposti lähestyttävää ja käyttäjävällystä. Ennen kaikkea jaetun materiaalin täytyy auttaa tulokasta hänen omassa työssään. Tiedon pitää olla tiiviissä paketissa, joka on helppo selailla läpi, vaikka kotonan työajan jälkeen. Monissa organisaatioissa uusille työntekijöille jaetaan niin sanottu Tervetuloa taloon vihkonen, joka sisältää työpaikan esittelyn arvoista asiakkaisiin ja muihin yhteistyökumppaneihin saakka. (Kjelin & Kuusisto 2003, 206 & 211–212.)

Uuden työntekijän luettavaksi kannattaa antaa kaikki mahdollinen henkilöstö-, asiakas- ja sidosryhmämateriaali, jota on saatavilla. Kasvokkain tapahtumaa vuorovaikutusta kirjallinen materiaali ei kuitenkaan saa korvata. (Helsilä 2009, 48.)

Kjelin & Kuusisto (2003, 206) suosittelevat intranetiä käytettäväksi perehdyttämiseen. Perehdytys ei kokonaisuudessaan tapahdu intranetin avulla, mutta tulokkaalle on hyötyä siitä, että hän osaa etsiä intranetistä itselleen tärkeää, uutta tietoa ja olla yhteydessä muihin interaktiivisesti. Osa perehdytykseen liittyvistä koulutuksista ja kursseista voidaan toteuttaa verkossa.

Vuorovaikutuksen lisäämiseksi perehdytykseen kannattaa sisällyttää ohjauskeskusteluja. Ohjauskeskustelu on esimiehen tai perehdyttäjän ja uuden alaisen välinen keskustelu, joka auttaa tutustumisessa ja työnkuvan selkeyttämisessä. (Hämäläinen & Kangas 2007, 17.) Tällainen keskustelu suositellaan järjestettäväksi ensimmäisinä työviikkoina, ei kuitenkaan ensimmäisenä työpäivänä. Keskustelussa käydään läpi tulokkaan käsitykset perehdyttämisen ja tuen tarpeesta sekä laadusta ja asetetaan ensimmäiset tavoitteet työskentelylle. (Kjelin & Kuusisto 2003, 213–214.) Myöhemmin keskusteluja voidaan jatkaa seuraamalla ja arvioimalla perehdytyksen onnistumista (Hämäläinen & Kangas 2007, 17).

Yhtenä perehdyttämisen menetelmänä käytetään koulutusohjelmia. Koulutus voidaan järjestää yrityksen tiloissa oman henkilökunnan vetämänä tai ulkopuolisen tahon toi-

mesta. Koulutus voi olla perehdyttämistä varten suunniteltua tai eri tehtäväkuviin kustomoitua valmennusta, kuten esimiesvalmennusta tai myyntivalmennusta. Yhteisessä koulutuksessa on etunsa; johdonmukaisesti esitetty tieto saadaan välitettyä suurellekin joukolle samanaikaisesti, joten se on kustannuksiltaan edullista.

(Kjelin & Kuusisto 2003, 218.)

Oppimistehtävät ovat myös yksi tapa perehdyttää uutta työntekijää. Annettujen tehtävien avulla työntekijä käyttää hyödykseen perehdytyksessä saamaansa tietoa ja kerää samalla uutta tietoa ja kokemuksia hyödynnettäväkseen. Esimerkiksi organisaation strategiaan tutustuminen voidaan suorittaa tulokkaalle annettavien, etukäteen suunniteltujen tehtävien avulla. Oppimistehtävän ei tarvitse olla välttämättä laaja. Pääasia, että tulokkaan tekemistä ja oppimista analysoidaan yhdessä perehdyttäjän kanssa. Tehtävät auttavat perehdytettävää saamaan kokonais käsityksen aiheesta ja mahdollisesti luomaan vaihtoehtoisia toimintamalleja työlleen. (Kupias & Peltola 2009, 159–162.)

Laadukkaaseen perehdyttämiseen kuuluu aina työssä oppimista, jolloin uusi työntekijä saa oppia käytännössä miten työ tehdään ja mitä toimia se sisältää. Tärkeintä käytännössä oppimisessa on sopivan haastavat tehtävät ja perehdyttäjän antama tuki tulokkaalle. Ideaalissa tilanteessa, ennen käytännön tehtäviä tulokas saa valmennusta tai koulutusta tulevaan tehtäväänsä, jotta teoriaa päästään soveltamaan heti käytäntöön ja vahvistamaan opittua tietoa. Kokeneemman kollegan työskentelyn seuraaminen vierestä voi olla myös opettavaista tulokkaalle muun valmennukset ohella tai itsenäisenä opastusmenetelmänä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 220–221.)

2.4 Perehdytyksen tulokset

Perehdyttäminen vaikuttaa osaltaan yrityksen kannattavuuteen. Uusien työntekijöiden etsiminen ja rekrytointi ovat aikaa vievää ja kallista toimintaa. Rekrytointiin panostettu pääoma saadaan takaisin perehdyttämällä tulokas. Perehdyttämällä uusi työntekijä saadaan nopeammin työskentelemään oikealla tavalla ja itsenäisesti; näin vähennetään virheiden mahdollisuutta. Omatoiminen ja talon tavat osaava työntekijä on tuottava ja tuo työnantajalleen kilpailuetua. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14.)

Dessler (2005, 268) on myös sitä mieltä, että hyvin perehdytetty henkilöstö vaikuttaa yrityksen maineeseen tasaisella tuotteiden tai palvelun laadulla. Jos yrityksen uskottavuutta heikentää jatkuvat virheet ja puutokset toiminnassa, sillä on myös vaikutusta henkilöstön työviihtyvyyteen ja sitoutumiseen. Perehdytys auttaa siis henkilöstön sitoutumisessa työyhteisöönsä ja työhönsä. Perehdytyksen avulla saadut hyvät kokemukset vaikuttavat taas tulokkaan motivaatioon ja mielialaan positiivisesti. Hyvä perehdytys vaikuttaa osaltaan poissaolojen ja vaihtuvuuden vähenemiseen. (Hämäläinen & Kangas 2007, 4–5.)

2.5 Perehdytyksen haasteet

Perehdyttämisen haasteena on sen arvostuksen lisääminen. Jokaiselle työelämässä toimivalle on selvää, että ilman perehdyttämistä uuden työntekijän on hankalaa toimia toivotulla tavalla. Silti perehdyttämiseen ei panosteta suurimmassa osassa organisaatioita tarpeeksi. Ilman kunnollista perehdytystä jäänyt työntekijä hidastaa työtahtia tai palveluprosessia niin että, reklamaatiot ja kustannukset lisääntyvät. Pahimmillaan virheet johtavat asiakkaiden menetyksiin ja maineen heikkenemiseen, jotka vaikuttavat kassavirtaan ja uusien asiakkaiden hankintaan. Huono perehdyttäminen vaikuttaa koko työyhteisöön. Motivoituneinkaan työntekijä ei jaksa loputtomiin taistella laadun eteen, jos johtaminen ja henkilöstön osaaminen eivät anna siihen mahdollisuuksia. Näin ollen laadun heikkous vähentää henkilöstön sitoutumista ja lisää henkilöstön vaihtuvuutta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14, 20–22.)

Perehdytyksen haasteena on myös yksilöllisyys. Perehdytyksessä täytyy huomioida ennen kaikkea ihminen, se mitä hän jo osaa, mitä ei, mikä on uutta ja mikä ennestään tuttua. Jos perehdytys hoidetaan aina samalla kaavalla, ottamatta huomioon työntekijän ominaisuuksia, sen täysi hyöty jää saavuttamatta. (Juholin 2008, 235.) Sen sijaan, että tulokas opetetaan samoihin rutiineihin muiden kanssa, häntä pitäisi kannustaa kehittämään organisaatiota ja hyödyntämään aikaisempaa osaamistaan. Jos tulokas opetetaan orjallisesti talon tavoille, hänen alkuinnostuksensa ja motivaationsa kärsivät tästä. Tulevaisuudessakin uusien ideoiden esittäminen hänelle on suuren kynnyksen takana. (Helsilä 2009, 48–50.)

Perehdyttämisen hankaluudeksi voidaan laskea myös tiedonvaihto. Perehdytys on usein yksisuuntaista toimintaa, jossa perehdytettävältä ei odoteta ideoita tai ehdotuksia

jo toimiville käytännöille. Perehdytys olisi syytä nähdä kuitenkin kaksisuuntaisena tienä, jossa molemmilla osapuolilla on tavoitteensa ja vastuunsa. Uusien työntekijöiden palkkaamisella tähdätään usein muutoksiin, joita ei saavuteta vain sulauttamalla tulokkaita valmiisiin muotteihin. Tilanne sisältää ristiriidan: toisaalta tulokkaan pitää sopeutua talon tavoille, muttei liiaksi, jotta hän voi uudistaa organisaatiota omalla toiminnallaan. Työskentelyn aloittamista helpottaa, kun kaikille on selvää, mitä asioita organisaatiossa halutaan uudistaa ja mitkä asiat pyritään pitämään ennallaan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 15–17.)

Monesti perehdyttämisen huono laatu tai kokonaan tekemättä jättäminen johtuvat kiireestä. Poissaolot tai kiireinen sesonki vaikuttavat niin, että uuden työntekijän perehdytys hoidetaan pikaisesti tai hänet jätetään kokonaan oman onnensa nojaan. (Kupias & Peltola 2009, 21.) Joskus apua tai tukea ei heru, koska uusi työntekijä voidaan nähdä kilpailijana organisaatiossa tai omaa tietotaitoa ei osata siirtää eteenpäin. Jotta perehdyttämisen tärkeys ymmärrettäisiin koko organisaatiossa, sen hyödyt on näytettävä toteen, niin perehdyttäjälle kuin muillekin työyhteisön jäsenille. (Kjelin & Kuusisto 2003, 241–242.)

Voidaankin todeta, että yritys, jossa perehdytystä ei ole huomioitu millään tavalla, ei voi perustella valintaansa järkevästi. Perehdyttämättä jättäminen, kun kostaustuu suuremmilla kuluilla, kuin mitä perehdytyksen panostetut kulut olisivat. (Hämäläinen & Kangas 2007, 4–5.)

2.6 Perehdytyksen seuranta ja kehittäminen organisaatiossa

Niin kuin kaikkea muutakin organisaation toimintaa seurataan, mitataan ja kehitetään, myös perehdytystä täytyy analysoida, jotta sitä voidaan kehittää toimivammaksi. Jotta perehdytystä voidaan jäsenellä tarkemmin, tarvitaan vuorovaikutusta toimijoiden välillä ja luottamusta jakaa tietoa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 29.) Perehdytyksen arviointi ja mittaaminen antavat organisaatiolle tietoa sekä materiaalia muutoksesta ja oppimisesta, jota sen sisällä on tapahtunut. Tätä arviointimateriaalia voidaan käyttää keskustelupohjana, jos asioita halutaan muuttaa tai viedä toiseen suuntaan. (Moilanen 2001, 22.)

Perehdytystä ja sen tuomaa kehitystä olisi syytä seurata Helsilän (2009, 48) mukaan koko ajan, keskustelemalla uuden työntekijän kanssa prosessin toimivuudesta. Erilaiset tarkistus- ja muistilistat helpottavat keskusteluja, koska niistä nähdään suoraan, mitä asioita perehdytys on sisältänyt tai mitkä asiat ovat vielä käsittelemättä (Hämäläinen & Kangas 2007, 17). Keskustelujen avulla yritys saa palautetta toimintatavoistaan heti henkilöltä, joka vielä näkee asiat ulkopuolisen silmin, eikä ole tottunut työn tiettyihin rutiineihin. (Helsilä 2009, 48.)

Kjelin & Kuusisto myötäilevät Helsilää: perehdyttämisen arviointi koko organisaation ja yksilön tasolla on tarpeen, koska vain tällä tavalla saadaan tulevaisuuden kehittämistavoitteet selville. Arvioitaessa perehdyttämisprosessia tutkitaan yrityksen vastuuhenkilöiden ja perehdytettävän toimintaa. Esimerkiksi kyselylomake on helppo ja luotettava tapa kerätä tietoa perehdyttämisen toimivuudesta ja hyödystä organisaatiolle. Suurissa työyhteisöissä perehdyttämisen seuranta voidaan yhdistää muihin työyhteisökyselyihin. Jos taas kyse on pienestä työpaikasta, jokainen työntekijä voidaan haastatella henkilökohtaisesti. Kehittämällä perehdytystään organisaatio kehittää samalla johtamistaan ja työnantajamainettaan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245–246.)

Perehdytystä kehitettäessä nykytilaa verrataan haluttuun visioon ja arvioidaan, kuinka yritys onnistuu strategiansa toteutuksessa. Perehdytysprosessin kehittäminen kohti tavoitetilaa ei vielä riitä; lisäksi on myös kehitettävä perehdyttäjinä toimivien vuorovaihtus- ja ohjaustaitoja, jotta eri toimialoilla perehdytys saadaan toimivaksi. (Kupias & Peltola 2009, 51–52.)

3 PEREHDYTYKSEN NYKYTILAN KARTOITUS TOIMEKSIANTAJAYRITYKSESSÄ

3.1 Yrityksen perehdytyksen taustaa

Ketjussa, johon Yritys kuuluu, perehdytys nähdään työntekijää sitouttavana, tärkeänä toimenpiteenä (Konsernin sisäinen perehdyttämisooppas, 2012). Perehdytyksen suunnittelun avuksi verkkoympäristössä on saatavilla laaja valikoima erilaisia oppaita ja perehdytysaikatauluja, joita esimiehet voivat vapaasti käyttää ja soveltaa yksikössään (Yrityksen kehityspäällikkö, 2012). Perehdytys kestää ketjun ohjeitten mukaan noin koeajan pituisen ajan. Uudelle työntekijälle on nimetty työelämän kummi eli pereh-

dyttäjä, joka kulkee perehdytettävän mukana hänen ensimmäisinä viikkoinaan työpaikalla opastaen ja neuvoen. (Konsernin sisäinen perehdyttämisohje. 2012)

Ketjun perehdytysprosessi mukailee taulukossa 1 nähtyä perehdyttämisen vaihteita. Ketjun perehdytyspoluksi nimeämä prosessiketju ei vain kuvaile eri toimijoiden tehtäviä yhtä yksityiskohtaisesti kuin Hokkanen (2008) teki taulukossaan. Ketjun perehdytysvaiheet on jaettu viiteen osaan: ennen työsuhteen alkua, ensimmäinen työpäivä, ensimmäinen työviikko ja kuukausi sekä koeajan jälkeen. Ennen työsuhteen alkua huolehditaan hallinnolliset asiat kuntoon ja annetaan jo mahdollisesti koulutusta, esimerkiksi koneitten käyttöön liittyvissä asioissa. Ensimmäinen työpäivä sisältää tutustumista taloon ja verkko-opiskelua, liittyen ketjun ja Yrityksen liike-ideaan ja toiminta-ajatuksen. Ensimmäisen työviikon aikana verkko-opiskelu jatkuu ja mukaan lisätään muita tarvittavia koulutuksia. Kuukauden sisällä verkko-opiskelussa siirrytään työtehtäviin liittyviin kokonaisuuksiin ja muihin perehdytyskoulutuksiin. Koeajan jälkeen perehdytettävä saa vastata perehdytyskyselyyn ja oppimisprosessi jatkuu edelleen. (Konsernin sisäinen perehdyttämisohje 2012.)

Yrityksellä on saatavana laaja määrä perehdytysmateriaalia niin Internetissä kuin paperisina versioinakin. Perehdytysmateriaali on muokattu eri toimialojen tarpeisiin nähden. Verkossa olevaa koulutusympäristöä ollaan parhaillaan uudistamassa käyttäjäläystävällisemmäksi. Verkkoympäristön uudistus vastaakin moneen epäkohtaan, joita kyselyn tuloksista selvisi. (Yrityksen kehityspäällikkö 2012.)

Yrityksessä on käytössä laaja valikoima erilaisia perehdyttämisen menetelmiä: koulutusta niin verkossa kuin työpaikalla, opastusta kokeneemmalta työntekijältä eli niin sanottua työssä oppimista. Vaikka ketjun ja Yrityksen puolesta perehdytyskeinoja ja materiaalia on käytettävissä, jokaisen yksikön perehdytyksen toteutuksesta on viime kädessä vastannut toimipaikan esimies apunaan työntekijät tai nimetty perehdyttäjä. (Yrityksen kehityspäällikkö 2012.)

3.2 Opinnäytetyön tarkoitus

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli selvittää Yrityksen perehdytyksen nykytila kyselytutkimuksen avulla. Opinnäytetyö painottuu siis perehdyttämisen osaan, jolloin uusi työntekijä tulee Yritykseen ja hänelle esitellään sen keskeiset asiat. Perehdytystä ei ole

aikaisemmin tutkittu Yrityksessä, joten kartoitus oli paikallaan. Kyselytutkimuksen lisäksi tein kaksi teemahaastattelua.

Halusin tehdä opinnäytetyöni perehdytykseen liittyvästä aiheesta. Minua onnistikin etsiessäni yhteistyökumppania, koska juuri silloin toimeksiantajayrityksessä oli tarpeellista tehdä tämän tyyppinen tutkimus. Perehdytyksen nykytila kartoitettiin Yrityksessä kokonaisuudessaan sekä toimialoittain. Lisäksi kyselytutkimukseen sisällytettiin väitteitä, joilla pyrittiin selvittämään esimiesten mielipiteitä perehdytysprosessista (Liite 1). Kartoituksen perusteella annoin Yritykselle kehitysehdotuksia, koskien sitä, miten perehdytystä olisi jatkossa hyvä kehittää.

3.3 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyö on laadultaan määrällinen eli kvantitatiivinen. Kvantitatiivinen tutkimus nojaa numeerisiin tuloksiin ja tilastoihin. Tässä tieteellisen tutkimuksen menetelmässä painoa on myös erilaisilla luokitteluilla, syy-seuraussuhteilla ja vertailuilla. Määrällisessä tutkimuksessa käytetään tuloksia analysoitaessa paljon laskennallisia ja tilastollisia menetelmiä. (Määrällinen tutkimus, Jyväskylän Yliopisto, 2012.)

Tilastollista tutkimusta tehtäessä täytyy kiinnittää huomiota tiedonkeruuseen ja mittaamiseen. Tarkasteltaessa tutkimuksen validiteettia, mietitään mittaako tutkimus oikeaa asiaa vai keskittyykö se johonkin epäolennaiseen. Mitkä ovat sitten näitä oikeita mitattavia asioita? Tutkittavan ilmiön teoriat kertovat olennaiset asiat, joihin on syytä kiinnittää tutkimuksessakin huomiota. Toinen tärkeä asia tutkimusta tehtäessä on mitauksen tarkkuus eli tutkimuksen reliabiliteetti. (Vehkalahti 2008, 2.)

Päädyin tekemään tutkimukseni kyselytutkimuksena. Kysely on aineistonhankintamenetelmä, jossa tietyn kriteerein valitulta joukolta kysytään samat kysymykset. Kyselytutkimuksessa aineistoa kerätään tarkasti rajatulta kohderyhmältä kysymyssarjoilla, jotka ovat kaikille vastaajille samanlaisessa muodossa. Kyselyn toteuttamistapa, kysymysten sisältö ja vastaajajoukon rajaaminen tehdään sen mukaan, mitä kyselyssä halutaan saada selville. Kyselytutkimusta tehdessä etukäteen huolellisesti suunniteltu ja testattu kysely minimoi tekijöitä, jotka voivat heikentää tutkimuksen luotettavuutta. (Kyselyt, Jyväskylän Yliopisto, 2012.)

Opinnäytetyö sisälsi myös kaksi teemahaastattelua, koska koin tarpeelliseksi selvittää myös työntekijöiden mielipiteitä perehdytyksen nykytilasta. Haastattelut ovat hyvä aineistonkeruumenetelmä silloin, kun tutkimuksen tavoitteena on koota käsityksiä, mielipiteitä ja havaintoja kohderyhmältä. Tässä aineistonkeruumenetelmässä myös tutkija osallistuu vuorovaikutustilanteessa aineiston tuottamiseen. Haastattelutapoja ja rakenteita luokitellaankin muun muassa sen mukaan, kuinka suuri rooli tutkijalla on haastattelutilanteessa. (Haastattelut, Jyväskylän Yliopisto, 2012.)

Teemahaastattelu on yksi haastattelututkimuksen muodoista, joka sopii käytettäväksi silloin, kun tutkija haluaa mahdollisuuden lisäkysymysten esittämiseen, mikä helpottaa vastausten analysointia. Teemahaastattelu on keskustelun tapaista vuorovaikutusta, jolla on kuitenkin ennalta määrätty aihe. Teemahaastattelun muoto ja yksityiskohdat eivät ole tarkkaan ennalta määriteltyjä, vaan tutkimustilanne etenee omalla painollaan. (Routio, Teemahaastattelu, 2012.)

3.3.1 Kyselytutkimus

Yrityksen kehityspäällikkö ehdotti, että tekisin kyselytutkimuksen aiheesta. Kyselytutkimus sopi aiheen tutkimiseen hyvin, koska tutkimuksen kohderyhmänä olivat Yrityksen päälliköt, joille kyselyyn vastaamisen helppous ja nopeus olivat ratkaisevia asioita. Yrityksen palveluksessa on 34 päällikköä, joista jokainen vastaa oman toimipaikkansa johtamisesta. Varmistaakseni kyselyyn vastaamisen tein kyselylomakkeen digitaaliseen muotoon (liite 1). Näin jokainen vastaaja pystyi tekemään kyselyn valitsemanaan ajankohtana ja kyselyn palautuminen minulle ei ollut postin kulkemisen varassa. Käytin kyselyn tekemiseen SPSS Dimension -ohjelmaa, joka nopeuttaa osaltaan kyselyn tulosten analysointia. Testasin kyselyä ulkopuolisilla ihmisillä ja opettajilla, ennen sen lähettämistä vastaajille. Sain testivastaajilta parannusehdotuksia niin kieliasuun, kuin sisällön esittämisjärjestykseen.

Kyselylomake koostui 12 eri kohdasta, alkaen vastaajan taustatiedoista ja päättyen strukturoituihin kysymyksiin koskien vastaajan mielipiteitä perehdytyksestä. Kysely sisälsi sekä monivalinta- että avoimia kysymyksiä. Kyselyn sisältö käsitteli perehdytystä: miten, mitä asioita ja kuinka kauan perehdytys kestää vastaajan yksikössä. Kyselyssä oli mahdollista ohittaa kysymys ilman vastausta tai palata edelliseen kysymykseen. Jos vastaaja koki jonkin kysymyksen hankalaksi tai ei sitä ymmärtänyt, hän pys-

tyi siirtymään seuraavaan kysymykseen ilman vastaamista. Tällaista tilannetta varten haluttiin siis varmistaa, ettei koko kyselyyn vastaaminen keskeytyisi yhden epämiellyttävän kysymyksen vuoksi.

3.3.2 Teemahaastattelu

Tein kaksi teemahaastattelua Yrityksen eri toimipaikoissa työskenteleville henkilöille. Kirjasin puhelinhaastattelun vastaukset tietokoneelle samalla, kun haastattelin nappikuulokkeen välityksellä henkilöitä. Ehdotus teemahaastatteluiden tekemisestä valituille työntekijäosapuolille tuli Yritykseltä. Kyselytutkimuksen heikkoutena on se, että esimiehet joutuvat arvioimaan omaa työskentelyään ja yksikköään, jolloin asioita saatetaan kaunistella hieman. Tämän vuoksi on tarpeellista ottaa vertailuun työntekijöiden kokemuksia perehdyttämisestä eri yksiköissä. Sain Yrityksen päälliköiltä muutama uuden työntekijän yhteystiedot, joista kahdelle tein puhelinhaastattelun.

3.4 Tutkimuksen kohderyhmä ja aineiston keruu

Varmistaakseen mahdollisimman suuren vastausprosentin tutkijan täytyy osata ottaa huomioon vastaajien käytettävissä oleva aika, halut ja taidot vastata kyselyyn. Huolellisesti suunniteltu ja testattu lomake lisää tutkimuksen onnistumismahdollisuuksia. Lomakesuunnittelussa täytyy ottaa huomioon kyselyn laajuus, ulkoasu, kysymyksenasettelu ja sen tarkkuustaso sekä kokonaisrakenne. Vastaamisen helpottamiseksi kyselyn on hyvä sisältää mahdollisimman tarkat ohjeet vastauksien antamiseen. (Kyselylomakkeen laatiminen, KvantiMOTV, 2010.)

Kyselytutkimuksen kohderyhmä valikoitui harkinnanvaraisella otannalla, jossa kohderyhmä valitaan tutkimuksen teoreettisen pohjan luomien kriteerien mukaan (Eskola & Suoranta 1998, 18). Koska tutkimukseni halusi selvittää Yrityksen tämänhetkisen perehdytyksen tilan, oli luontevaa lähteä selvittämään asiaa esimiesten taholta.

3.4.1 Kohderyhmä

Kyselytutkimus lähetettiin 34 yrityksen eri yksiköiden päällikölle ja teemahaastattelut tein myös eri yksiköiden työntekijöille. Perehdyttämisen nykytilaa lähdettiin kartoittamaan esimiesten puolelta, jotta saataisiin kuva siitä, kuinka he toteuttavat perehdy-

tystä omassa yksikössään. Kyselyyn osallistuneet päälliköt vastaavat kukin yhdestä yrityksen yksiköstä, ja yksiköitä on yrityksessä kuudelta eri toimialalta.

Haastateltavat henkilöt valikoituivat mukaan teemahaastatteluun töiden aloitusajan kohdan mukaan. Ensimmäinen haastateltava oli työskennellyt noin puoli vuotta Yrityksen toimipaikassa ja toisella haastateltavalla oli menossa hänen toinen työviikkonsa uudessa työpaikassa. Ensimmäisen haastateltavan perehdytys oli tehty ja toisella se oli vielä kesken.

3.4.2 Aineiston keruu

Aineistonkeruumenetelmänä käytin strukturoitua kyselylomaketta (liite 1). Kyselylomake muodostui taustatietoja kartoittavista kysymyksistä, perehdytyksen menetelmiä ja sisältöä valottavista monivalintakysymyksistä ja strukturoiduista kysymyksistä. Kysely sisälsi myös kaksi avointa kysymystä ja viimeiseksi neljä kysymystä, jossa haluttiin tiedustella vastaajien mielipiteiden sijoittumista numeroskaalan avulla. Jokainen kysymys sisälsi tekniset vastausohjeet.

Pyrin tekemään digitaalisesta kyselystä johdonmukaisen ja tiiviin kokonaisuuden, jonka vastaamisen kului vastaajalta aikaa noin kymmenen minuuttia. Koska esimiehet saavat paljon yhteydenottoja, sähköpostia ja ovat muutenkin kiireisiä, oli tärkeää, ettei kyselyyn vastaaminen veisi heidän aikaansa kohtuuttomasti. Kyselynasettelussa pyrin neutraaliin ilmaisutapaan, joka ei johdattelisi vastaajaa suuntaan tai toiseen.

Kutsu tutkimukseen osallistumiseen lähetettiin sähköpostilla päälliköille, viesti sisälsi saatekirjeen (liite 2), ohjeet kyselyyn vastaamiseen ja linkin, jonka kautta digitaaliseen kyselyyn pääsi osallistumaan. Viesti päälliköille lähti marraskuun loppupuolella ja vastausaikaa heillä oli reilu viikko. Vastausajan loppupuolella lähetin muistutusviestin kyselystä (liite 3) ja kerroin vastausaikaa hieman pidennettävän, koska vastauksia oli kertynyt noin puolelta odotetusta vastaajamäärästä. Jouduin pidentämään vielä kolmannen kerran vastausaikaa, jotta saisin paremman vastausmäärän kyselyyn. Viimeinen muistutusviesti (liite 4) lähti vastaajille joulukuun alussa. Lopulliseksi vastaajamääräksi sain 28 henkilöä eli noin 80 % mahdollisista vastaajista.

Suunnittelin kyselylomakkeen sisällön yhdessä Yrityksen kehityspäällikön kanssa. Tein ensimmäiseksi lomakkeesta Word-version, koska ajattelimme, että kysely lähetetään sähköpostiviestin liitetiedostona. Päädyimme kuitenkin digitaaliseen kyselymuotoon, koska Kymenlaakson ammattikorkeakoululla oli käytettävissä kyselyn tekemiseen ja analysointiin tarvittavat ohjelmat. Digitaalinen kysely on myös vastaajan kannalta suhteellisen vaivaton, kun vastauslomaketta ei tarvitse postittaa erikseen tutkijalle. Myös vastausten syöttäminen analysointiohjelmaan käy helpommin, kuin jos jokainen vastaus täytyisi ensiksi kirjata käsin tietokoneelle. Kyselylomaketta esitestasivat ennen sen lähettämistä itseni lisäksi kaksi Kymenlaakson ammattikorkeakoulun lehtoria, Yrityksen kehityspäällikkö ja perheeni. Testauskertoja kyselylle kertyi 28 kappaletta.

3.5 Opinnäytetyön aikataulu

Saatuani opinnäytetyön aiheen syksyllä 2011 toimeksiantajaltani, kyselytutkimuksen suunnittelu ja teko alkoivat miltei välittömästi. Alun perin kyselytutkimus aiottiin laittaa jakeluun vuoden 2012 alussa, mutta jakelua aikaistettiin marraskuun 2011 keskivaiheille. Kyselytutkimuksen kokoaminen kasaan muutamassa viikossa ja aiheeseen tutustuminen tiukalla aikataululla vauhdittivat mukavasti opinnäytetyön aloittamista. Kyselytutkimus lähetettiin Yrityksen alueellisten päällikköpäivien jälkeen, jossa kehityspäällikkö pohjusti kyselyn ideaa ja vastaamisen tärkeyttä kohderyhmälle. Lopullinen vastaajamäärä oli 28 henkilöä 34 päälliköstä.

Vuoden 2012 alussa pääsin kokoamaan kyselytutkimuksen vastaukset yhteen ja analysoimaan tuloksia. Sain järjestettyä kyselyä tukevat teemahaastattelut helmikuun aikana. Helmi- ja maaliskuun aikana kirjoitin opinnäytetyöni viimeiset puuttuvat osiot ja viimeistelin työni. Tein opinnäytetyöstäni kaksi eri versiota, joista toinen jää Yritykselle ja toinen on julkinen versio, jonka olen muokannut, niin ettei salaiseksi luokiteltavaa tietoa ole esillä.

3.6 Opinnäytetyön luotettavuus

Otokseksi kyselyyn valittiin Yrityksen eri yksiköiden esimiehet, joita on yhteensä 34 henkilöä. Kyselyyn vastasi heistä 28 henkilöä, joka on noin 80 % otoksesta. Tutkimustulokset ovat siis luotettaviksi luokiteltavia. Jotta perehdytyksen nykytilasta saa-

taisiin luotettavampi kuva, pitäisi tutkimuksen koskea laajemmin koko työyhteisöä. Tutkimuksen tällä kertaa rajoituessa vain esimiehiin, vastausprosentti on hyvä, joten tuloksia voidaan pitää hyvin paikkansa pitävinä.

Toimialoittain vertailut ovat epätasaisia, koska esimerkiksi yksi toimiala sisältää vain kaksi yksikköä ja suurin toimialoista kymmenen. Toimialoittain vertailu antaa silti hyvää tietoa jokaiselle alalle itselleen käytettäväksi kehitettäessä toimintaa.

Kyselyn validiteettia ajatellen keskitin kyselylomakkeen kysymykset olennaisiin asioihin perustuen erilaisiin perehdytyksen teorioihin, joita käsittelin opinnäytetyön alkuosassa. Teorioiden perusteella osasin kiinnittää huomiota perehdytystä eniten määrittäviin tekijöihin.

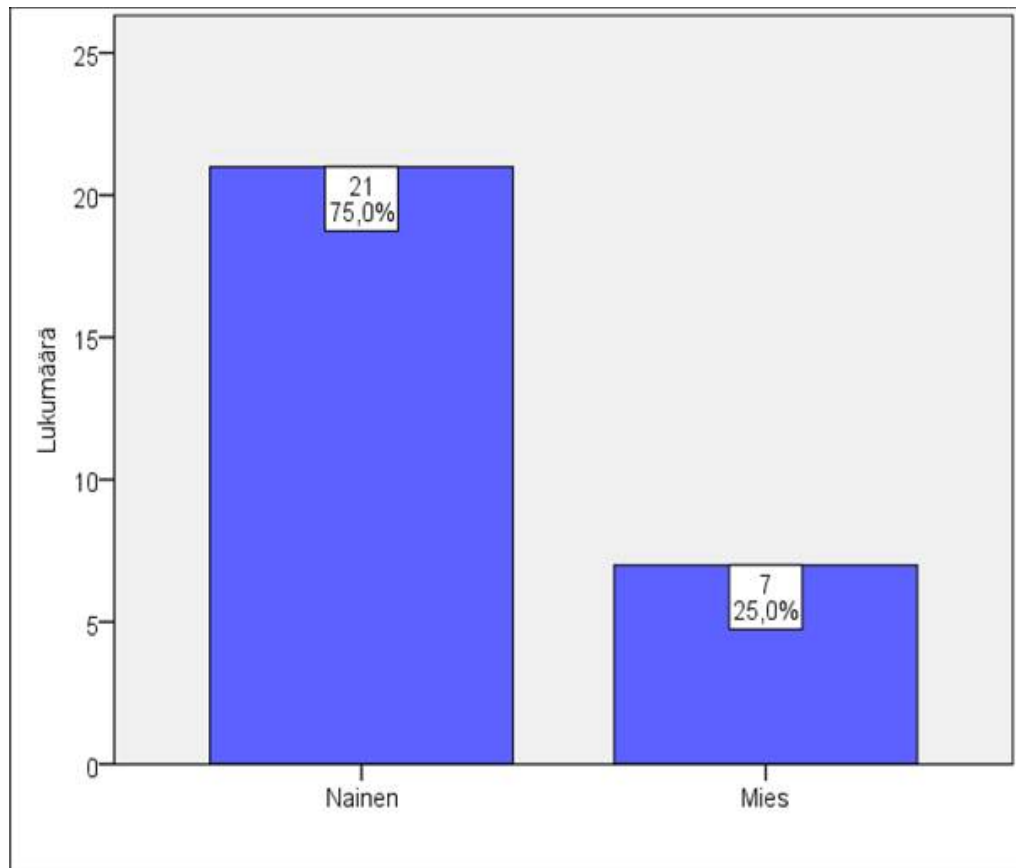
4 TUTKIMUSTULOKSET

4.1 Kyselytutkimuksen vastaukset

Kyselyyn vastasi 28 henkilöä. Kysymys numero 6. jälkeen yksi vastaajista oli keskeyttänyt kyselyn, joten lopuissa kysymyksissä vastaajia oli 27 henkilöä. Tämä ei kuitenkaan vaikuta vastausprosenttiin merkittäväällä tavalla. Vastauksia tuli tasaisesti jokaiselta toimialueelta verrattuna toimialojen yksiköiden määrään. Suurimmalla toimialalla on eniten yksiköitä ja täten myös eniten esimiehiä. Vastauksien avulla perehdytyksen nykytilaa voidaan vertailla myös eri toimialojen välillä.

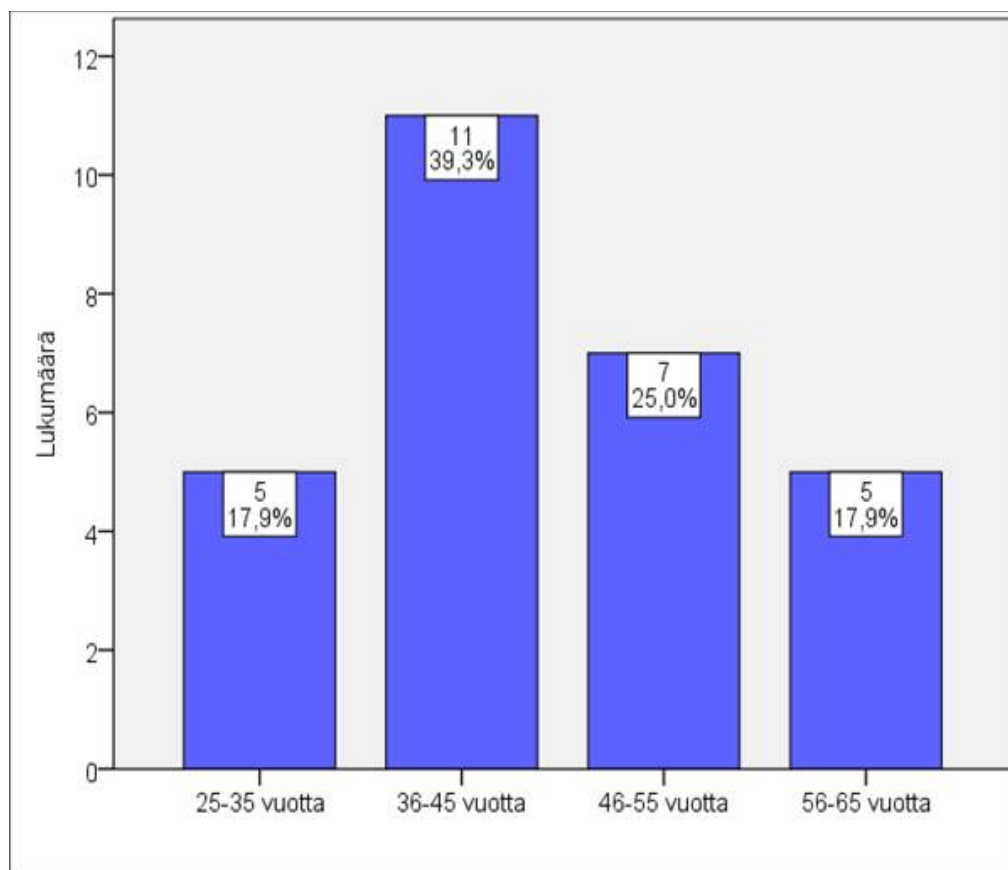
4.1.1 Vastaajien tausta

Ensimmäinen kysymys koski vastaajien sukupuolta. Vastausten yhteenveto on visualisoitu seuraavassa kuvassa 1. Kyselyyn vastanneista 75 % oli naisia ja 25 % miehiä.



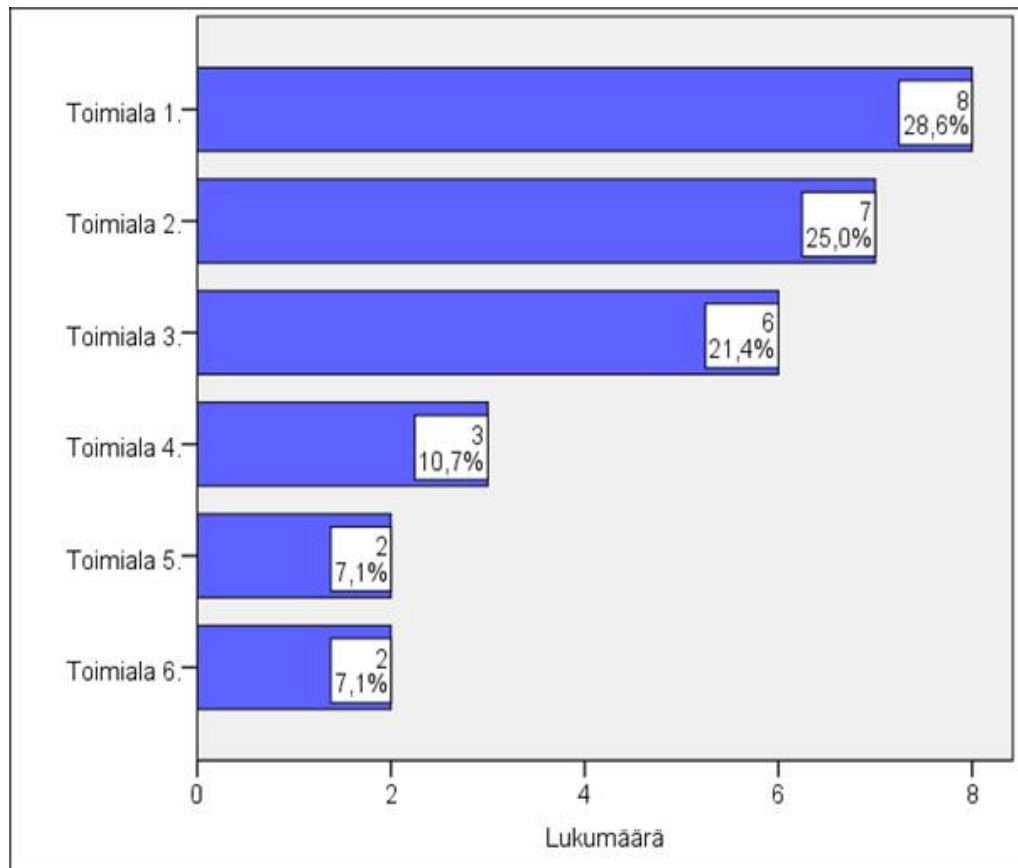
Kuva 1. Vastaajien sukupuoli (N = 28)

Seuraava kysymys koski vastaajien ikää. Kuvasta 2 voidaan nähdä, että noin 40 % vastaajista oli 36–45 vuotiaita, 25 % 46–55 vuotiaita ja 56–65 vuotiaita sekä 25–35 oli molempia vastaajista 18 %.



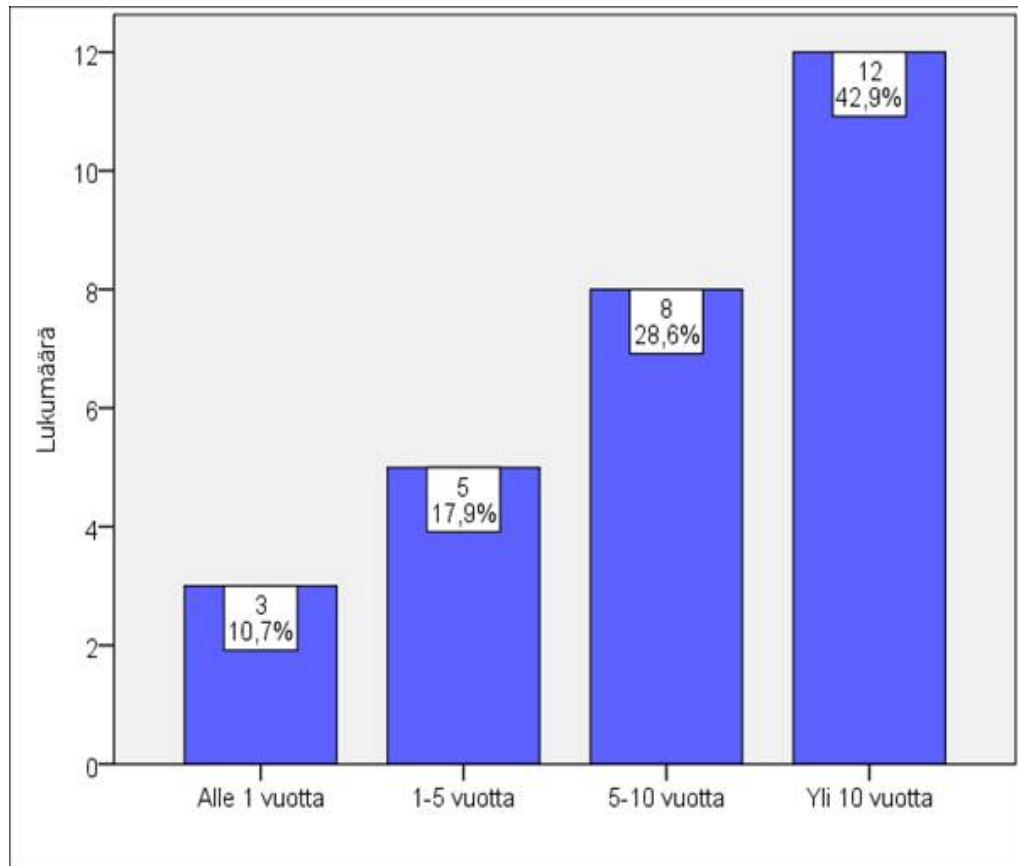
Kuva 2. Vastaajien ikäjakauma (N = 28)

Kolmas kysymys käsitteli vastaajien toimialaa. Kuva 3 kertoo, että noin 30 % vastaajista toimi Toimiala 1:n piirissä. Seuraavaksi eniten vastaajia työskenteli Toimialalla 2., 25 % vastaajista. Toimiala 3:n piirissä työtään teki noin 20 % vastaajista. Noin 10 % vastaajista oli valinnut vastaukseensa Toimiala 4:n. Toimiala 5:ltä ja Toimiala 6:lta oli molemmista saatu 7 % vastauksista.



Kuva 3. Vastaajien toimiala. (N = 28)

Neljäs kysymys koski yksikön nimeä ja tulosityksikkönumeroa, joita emme tässä työssä käsittele tarkemmin, koska Yritys haluaa pysyä anonyymina. Viidennessä kysymyksessä haluttiin tietää vastaajien esimieskokemus vuosina. Suurimmalla osalla vastaajista, noin 45 %, oli yli kymmenen vuoden kokemus esimiehenä toimimisesta. Noin 30 % vastaajista oli työskennellyt 5–10 vuotta esimiehenä ja 20 % 1–5 vuotta. 10 % vastaajista oli työskennellyt johtotehtävissä alle yhden vuoden.



Kuva 4. Vastaajien esimieskokemus vuosina (N = 28)

Verrattaessa toimialoittain esimiesvuosia eniten oli kertynyt Toimiala 1:n vastaajille, joista noin 65 % oli yli 10 vuotta esimieskokemusta (taulukko 2). Toimiala 2:n esimiehistä noin 45 % oli toiminut 5–10 vuotta toimensaan ja Toimiala 3:n vastaajista suurimmalla osalla on yli 10 vuoden johtamiskokemus. Toimiala 4:n esimiesten kokemus vaihteli yhdestä vuodesta kymmeneen vuoteen. Toimiala 5:n esimiehistä 50 % oli 5–10 vuoden esimieskokemuksen ja toinen 50 % edusti yli 10 vuoden kokemuksella. Toimiala 6:n toinen esimiehistä oli ollut alle vuoden toimensaan ja toisella oli 5–10 vuotta kokemusta akanaan.

Taulukko 2. Vastaajien esimieskokemus toimialoittain

						Yhteensä
		Alle 1 vuotta	1-5 vuotta	5-10 vuotta	Yli 10 vuotta	
Toimiala 1.	Yhteensä	1	1	1	5	8
	%	12,5 %	12,5 %	12,5 %	62,5 %	100 %
Toimiala 2.	Yhteensä	0	2	3	2	7
	%	0 %	28,6 %	42,9 %	28,6 %	100 %
Toimiala 3.	Yhteensä	1	1	1	3	6
	%	16,7 %	16,7 %	16,7 %	50 %	100 %
Toimiala 4.	Yhteensä	0	1	1	1	3
	%	0 %	33,3 %	33,3 %	33,3 %	100 %
Toimiala 5.	Yhteensä	0	0	1	1	2
	%	0 %	0 %	50 %	50 %	100 %
Toimiala 6.	Yhteensä	1	0	1	0	2
	%	50 %	0 %	50 %	0 %	100 %
Yhteensä	Yhteensä	3	5	8	12	28
	%	10,7 %	17,9 %	28,6 %	42,9 %	100 %

4.1.2 Perehdytyksen keinot, sisältö ja perehdytysaika

Ensimmäinen perehdytykseen liittyvä kysymys koski perehdytykseen käytettyjä menetelmiä. Vastaajat pystyivät valitsemaan useamman vaihtoehdon vastauksekseen. Kaikki menetelmät olivat suhteellisen hyvin edustettuina esimiesten yksiköissä, kuten seuraavasta taulukosta voi nähdä (taulukko 3). Melkein kaikki vastaajat, noin 95 %, kertoivat käyttävänsä perehdytyksessä opastusta kokeneemmalta työntekijältä sekä yksikön omia perehdyttämismenetelmiä. Ketjun ohjeistus oli käytössä noin 65 % vastaajista perehdytyksen apuna. Puolet vastaajista käytti yksikössään ketjun turvallisuusopasta. Noin 45 % vastaajista käytti verkkokoulutusympäristöä perehdytyksen menetelmänä yksikössään.

Taulukko 3. Perehdyttämiseen käytetyt menetelmät

	Vastauksia		% vastaajista
	N	% vastauksista	
Verkkokoulutusympäristö	<i>13</i>	<i>13,3 %</i>	<i>46,4 %</i>
Ketjun ohjeistus	<i>18</i>	<i>18,4 %</i>	<i>64,3 %</i>
Ketjun turvallisuusopas	<i>14</i>	<i>14,3 %</i>	<i>50 %</i>
Yksikön omat perehdyttämismenetelmät	<i>26</i>	<i>26,5 %</i>	<i>92,9 %</i>
Opastus kokeneemmalta työntekijältä	<i>27</i>	<i>27,6 %</i>	<i>96,4 %</i>
Yhteensä	<i>98</i>	<i>100 %</i>	

Verrattaessa tuloksia toimialoittain (taulukko 4), 100 prosenttisesti verkkokoulutusympäristöä perehdytyksessään ovat käyttäneet Toimiala neljän yksiköt. Ketjun ohjeistukseen perehdytyksessä nojasivat 100 prosenttisesti Toimiala 2 sekä Toimiala 5. Toimiala 6:n yksiköissä käytettiin 100 prosenttisesti ketjun turvallisuusopasta. Kaikilla toimialoilla yksikön omat perehdytysvälineet ovat olleet käytössä 60 prosenttisesti, kuten myös opastus kokeneemmalta työntekijältä.

Taulukko 4. Perehdytykseen käytetyt menetelmät toimialoittain

		Verkkokoulutus	Ketjun ohjeistus	Ketjun turvallisuus-opas	Yksikön omat perehdyttämismateriaalit	Opastus kokeneemmalta työntekijältä	N
Toimiala 1.	Yhteensä	4	5	4	8	8	8
	%	50 %	62,5 %	50 %	100 %	100 %	
Toimiala 2.	Yhteensä	2	7	3	6	7	7
	%	28,6 %	100 %	42,9 %	85,7 %	100 %	
Toimiala 3.	Yhteensä	4	3	4	6	6	6
	%	66,7 %	50 %	66,7 %	100 %	100 %	
Toimiala 4.	Yhteensä	3	1	0	2	2	3
	%	100 %	33,3 %	0 %	66,7 %	66,7 %	
Toimiala 5.	Yhteensä	0	2	1	2	2	2
	%	0 %	100 %	50 %	100 %	100 %	
Toimiala 6.	Yhteensä	0	0	2	2	2	2
	%	0 %	0 %	100 %	100 %	100 %	
Yhteensä	Yhteensä	13	18	14	26	27	28

Alla oleva taulukko kuvaa perehdyttämisen sisältöä (taulukko 5). Tässä kysymyksessä vastaajien oli mahdollista valita useampia vastausvaihtoehtoja. Perehdyttämisen sisältöön kuuluu vastauksien perusteella 95 % yksiköistä koneiden, laitteiden ja kassojen opastus turvallisuusasioiden opastus sekä yksiköiden pelisääntöjen kertominen. 80 % vastaajien yksiköistä kertoo perehdytettävälle perustiedot Yrityksestä. Kanta-asiakkuutta valaistetaan noin 70 %:ssa yksiköistä. Yksikön liikeidean kertominen kuuluu perehdytykseen noin 70 % vastaajien toimipaikoista. Perustiedot yritysketjusta jakaa noin 65 % vastaajien yksiköistä perehdytettävälle. Kysymys sisälsi myös ”Muut”-vaihtoehdon, johon vastauksen antoi noin 20 % vastaajista.

Taulukko 5. Perehdyttämisen sisältö (N = 28)

	Vastauksia		% vastaajista
	N	% vastauksista	
Kanta-asiakkuus	20	12,1 %	71,4 %
Koneet, laitteet ja kassat	27	16,4 %	96,4 %
Perustiedot Yrityksestä	23	13,9 %	82,1 %
Perustiedot yritysketjusta	18	10,9 %	64,3 %
Turvallisuus	26	15,8 %	92,9 %
Yksikön liikeidea	19	11,5 %	67,9 %
Yksikön pelisäännöt	26	15,8 %	92,9 %
Muut	6	3,6 %	21,4 %
Yhteensä	165	100 %	

Taulukko 6 havainnollistaa, kuinka kanta-asiakasasiat kuuluvat perehdyttämisen sisältöön 100 % Toimiala 4:n ja 5:n toimipaikoissa. Suurimmassa osassa toimipaikoista tietoa koneista, laitteista ja kassoista annetaan aina perehdytettäessä. Perustiedot Yrityksestä kerrotaan aina Toimiala 2:een sekä Toimiala 4:ään kuuluvissa yksiköissä. Sen sijaan perustiedot ketjusta annetaan 100 %:sti vain Toimiala 4:n toimipaikoissa.

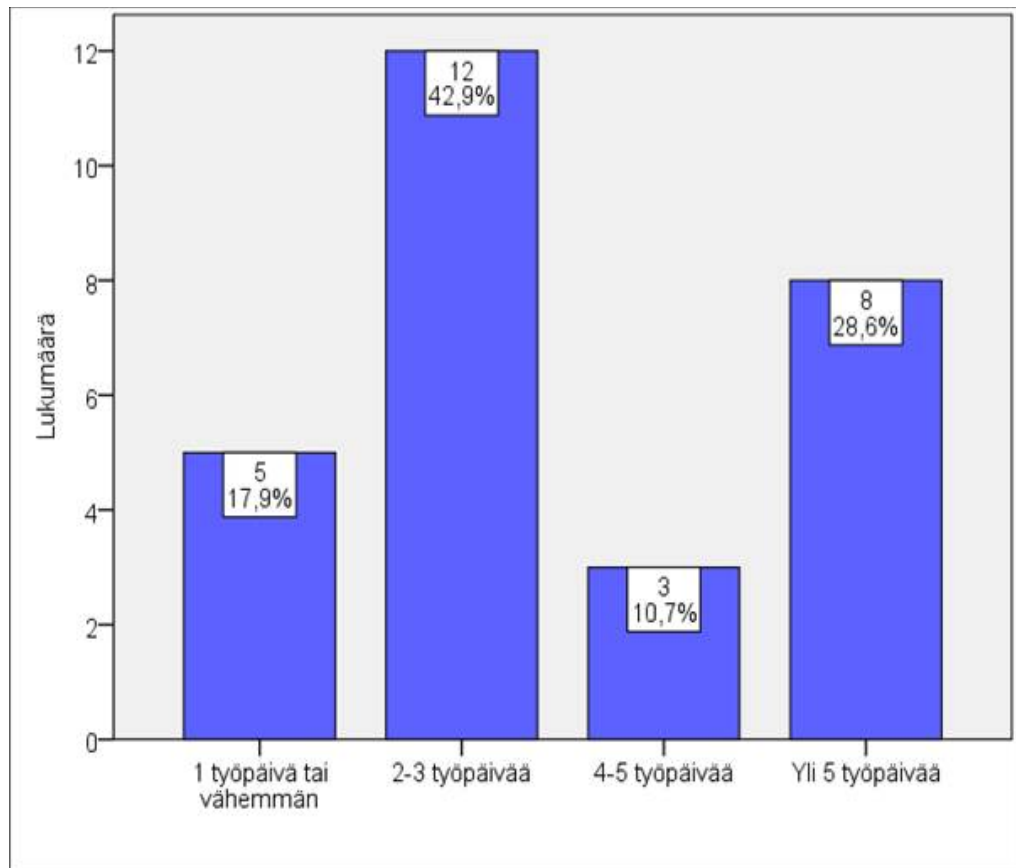
Turvallisuusasioista kerrotaan suurimmassa osassa yksiköistä 100 %. Vain Toimiala 2, 86 %:lla, ja Toimiala 4, 65 %:lla, eivät yltäneet täysiin pisteisiin tässä osiossa. Yksikön liikeidea käydään läpi perehdytyksen yhteydessä 100 % Toimiala 2:ssa sekä 5:ssä Toimialoista kaikki paitsi Toimiala 4, käyvät läpi yksikön pelisäännöt 100 %:sti perehdytyksen aikana.

Kysymys perehdyttämisen sisällöstä sisälsi muut-kohdan, johon vastaajista Toimiala 4 esimiehet vastasivat useimmiten (noin 65 %). Muut asiat, joita he perehdytyksessään välittivät uudelle työntekijälle, olivat esimerkiksi kirjanpidon ja operatiivisen laskennan ohjeet. Myös Toimiala 5 (50 %), Toimiala 2 (noin 30 %) ja Toimiala 1 (noin 15 %) ilmoittivat perehdytyksensä sisältävän lueteltujen asioiden lisäksi jotakin muuta.

Taulukko 6. Perehdytyksen sisältö toimialoittain

		Kanta-asiakkuus	Koneet, laitteet ja kassat	Perustiedot Yrityksestä	Perustiedot yritysketjusta	Turvallisuus	Yksikön liikeidea	Yksikön pelisäännöt	Muut	Yhteensä
Toimiala	Yhteensä	7	8	7	6	8	6	8	1	8
1.	%	87,5 %	100 %	87,5 %	75 %	100 %	75 %	100 %	12,5 %	
Toimiala	Yhteensä	3	7	7	4	6	7	7	2	7
2.	%	42,9 %	100 %	100 %	57,1 %	85,7 %	100 %	100 %	28,6 %	
Toimiala	Yhteensä	4	5	4	4	6	2	6	0	6
3.	%	66,7 %	83,3 %	66,7 %	66,7 %	100 %	33,3 %	100 %	0 %	
Toimiala	Yhteensä	3	3	3	3	2	1	1	2	3
4.	%	100 %	100 %	100 %	100 %	66,7 %	33,3 %	33,3 %	66,7 %	
Toimiala	Yhteensä	2	2	1	0	2	2	2	1	2
5.	%	100 %	100 %	50 %	0 %	100 %	100 %	100 %	50 %	
Toimiala	Yhteensä	1	2	1	1	2	1	2	0	2
6.	%	50 %	100 %	50 %	50 %	100 %	50 %	100 %	0 %	
Yhteensä	Yhteensä	20	27	23	18	26	19	26	6	28

Digitaalinen kysely sisälsi kysymyksen perehdytyksen kestosta. Kuva 5 selventää, että noin 45 % vastasi perehdytyksen kestävän 2–3 työpäivää, seuraavaksi eniten vastauksia keräsi vastausvaihtoehto ”Yli 5 työpäivää” (30 %). Noin 20 % vastaajien yksiköistä perehdyttää uutta työntekijää yhden työpäivän tai vähemmän ja 4–5 työpäivää perehdytykseen käyttää noin 10 % vastaajien toimipaikoista.



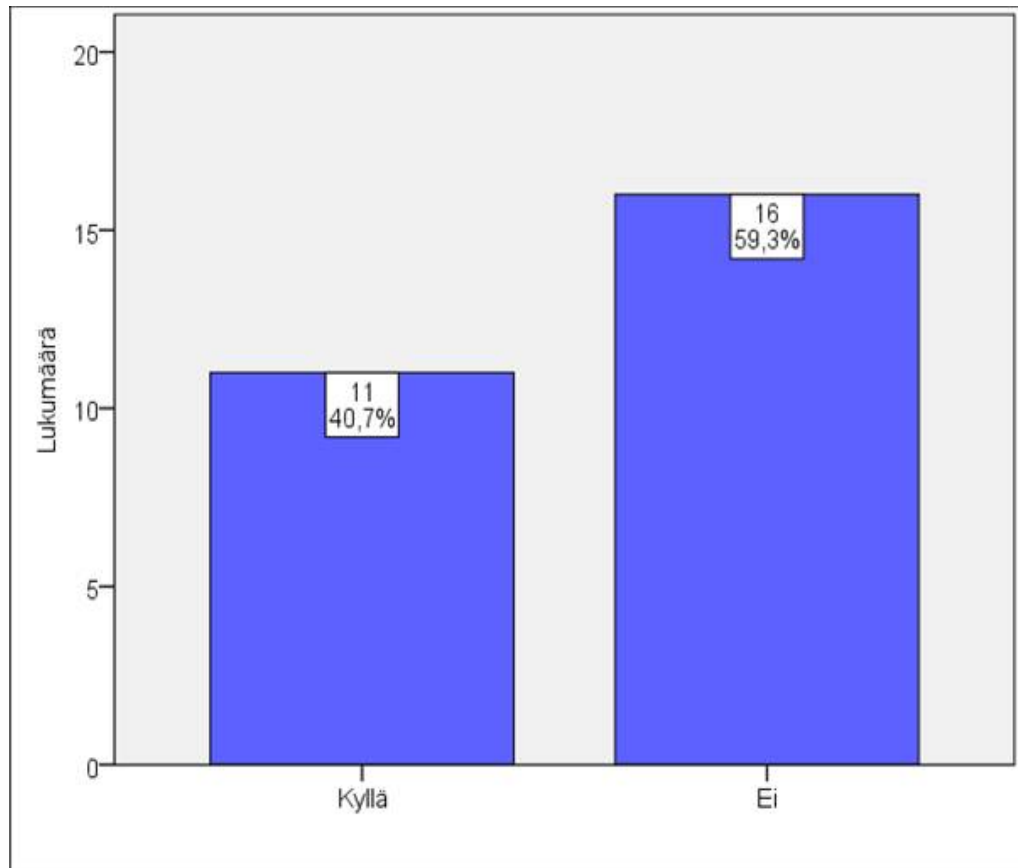
Kuva 5. Perehdytykseen käytetty aika päivinä (N = 28)

Toimialavertailussa (taulukko 7) Toimiala 5 käytti perehdytykseen aina yli viisi työpäivää. Toimiala 2:n sekä Toimiala 6:n vastauksien keskiarvo painottui neljän ja viiden työpäivän väliin. Toimiala 1, Toimiala 3 ja 4 hoitivat perehdytyksensä keskimääräisesti vähintään kolmen päivän sisällä.

Taulukko 7. Perehdytykseen käytetty aika päivinä toimialoittain

						Yhteensä
		1 työpäivä tai vähem- män	2-3 työ- päivää	4-5 työ- päivää	Yli 5 työ- päivää	
Toimiala 1.	Yhteensä	3	3	1	1	8
	%	37,5 %	37,5 %	12,5 %	12,5 %	100 %
Toimiala 2.	Yhteensä	0	3	1	3	7
	%	0 %	42,9 %	14,3 %	42,9 %	100 %
Toimiala 3.	Yhteensä	1	4	1	0	6
	%	16,7 %	66,7 %	16,7 %	0 %	100 %
Toimiala 4.	Yhteensä	1	1	0	1	3
	%	33,3 %	33,3 %	0 %	33,3 %	100 %
Toimiala 5.	Yhteensä	0	0	0	2	2
	%	0 %	0 %	0 %	100 %	100 %
Toimiala 6.	Yhteensä	0	1	0	1	2
	%	0 %	50 %	0 %	50 %	100 %
Yhteensä	Yhteensä	5	12	3	8	28
	%	17,9 %	42,9 %	10,7 %	28,6 %	100 %

Monessa yksikössä ei ole nimettyä uusien työntekijöiden perehdyttäjää. Vastauksien jakauma näkyvissä kuvassa 6. Noin 60 % vastasi, ettei yksikössä ole nimettyä perehdyttäjää ja noin 40 % yksiköistä sellainen oli. Tähän kysymykseen vastanneita oli 27 henkilöä.



Kuva 6. Vastaukset kysymykseen: ”Onko yksikössä nimetty perehdyttäjää?” (N = 27)

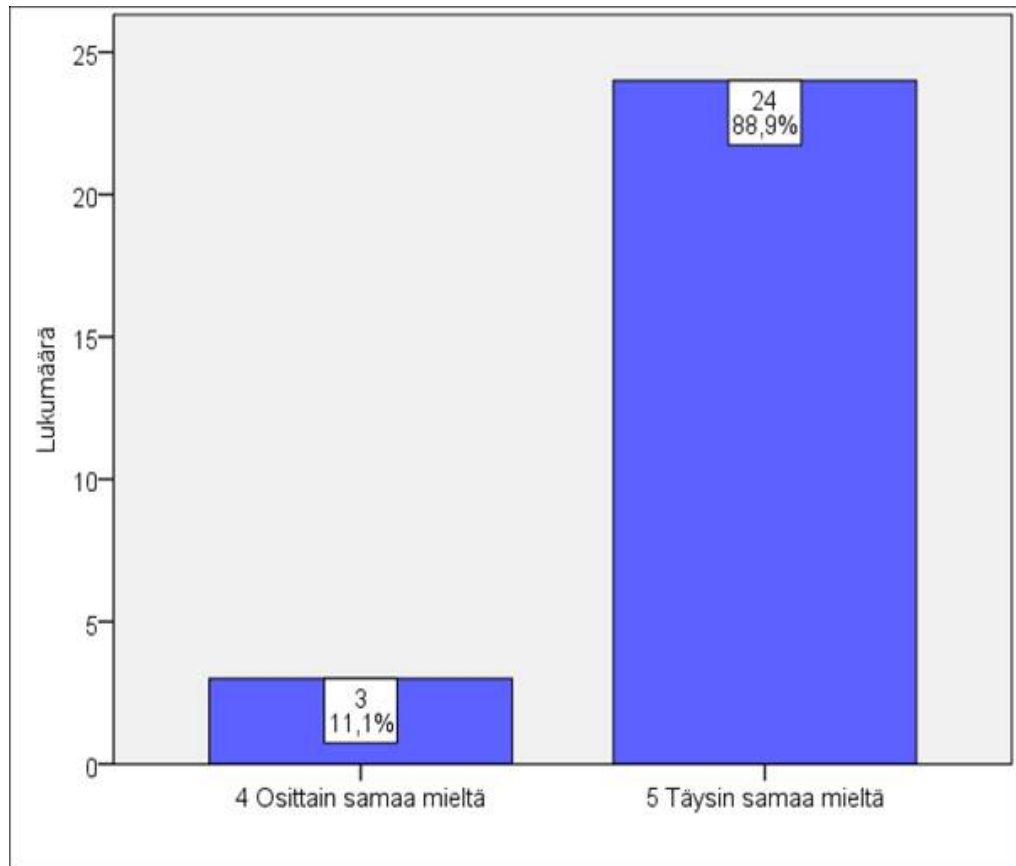
Toimialavertailun avulla (taulukko 8) selvisi, että Toimiala 5 nimeää perehdyttäjät (100 %). Toimiala 2:n perehdyttäjiä oli myös usein nimetty (noin 70 %). Perehdyttäjiä vähiten nimeävät Toimiala 1 (noin 15 %) ja Toimiala 3 (noin 15 %). Toimiala 6:n toisessa yksiköistä on nimetty perehdyttäjä ja toisessa ei. Toimiala 4:n yksiköistä noin 65 %:sti perehdyttäjää ei ole nimetty.

Taulukko 8. Vastaukset toimialoittain kysymykseen: ”Onko yksikössäsi nimetty perehdyttäjä?”

		Kyllä	Ei	Yhteensä
Toimiala 1.	Yhteensä	1	6	7
	%	14,3 %	85,7 %	100 %
Toimiala 2.	Yhteensä	5	2	7
	%	71,4 %	28,6 %	100 %
Toimiala 3.	Yhteensä	1	5	6
	%	16,7 %	83,3 %	100 %
Toimiala 4.	Yhteensä	1	2	3
	%	33,3 %	66,7 %	100 %
Toimiala 5.	Yhteensä	2	0	2
	%	100 %	0 %	100 %
Toimiala 6.	Yhteensä	1	1	3
	%	50 %	50 %	100 %
Yhteensä	Yhteensä	11	16	27
	%	40,7 %	59,3 %	100 %

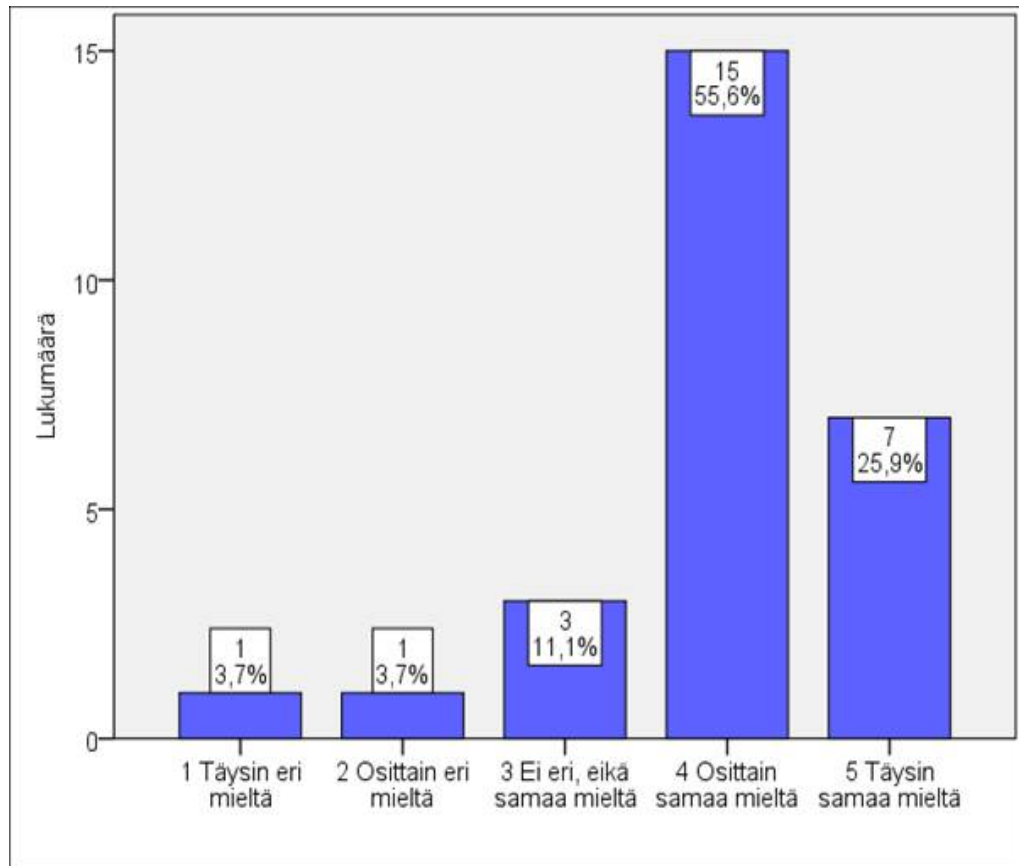
4.1.3 Päälliköiden tuntemuksia perehdyttämisestä

Mielipiteet perehdytyksen hyödyllisyydestä olivat suhteellisen yksimieliset. Kuva 7 kertoo, että noin 90 % vastaajista oli täysin samaa mieltä ja loputkin, noin 10 %, olivat osittain samaa mieltä perehdytyksen hyödyllisyydestä tuloksenteon kannalta. Tähän kysymykseen vastaajia oli 27 henkilöä.



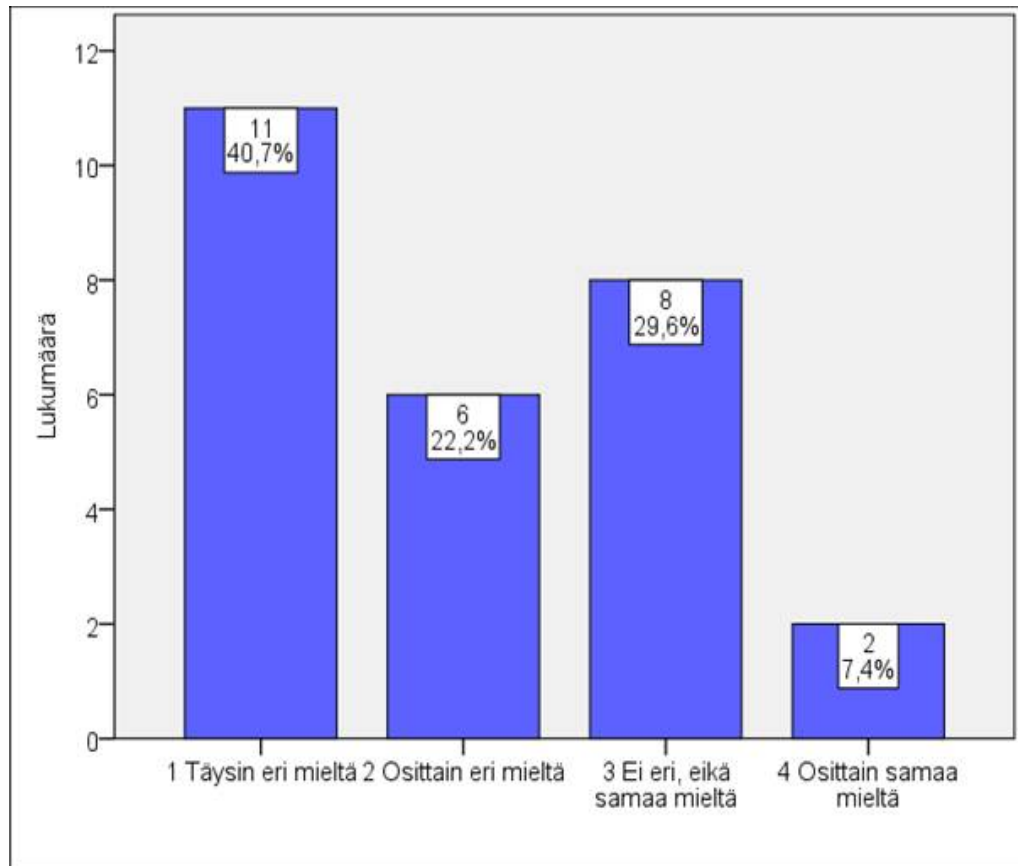
Kuva 7. Vastaajien mielipiteet väittämään: ”Perehdytys on hyödyllistä tuloksenteon kannalta” (N = 27)

Kuva 8 selventää mielipiteitä väitteeseen: ”Perehdytys on aikaavievää”. Suurin osa vastaajista oli joko osittain samaa mieltä, noin 55 %, tai täysin samaa mieltä, noin 25 % väittämän kanssa. Muutamat eivät ottaneet kantaa asiaan tai olivat eri mieltä asiasta. Tähän kysymykseen vastauksia saatiin 27 henkilöltä.



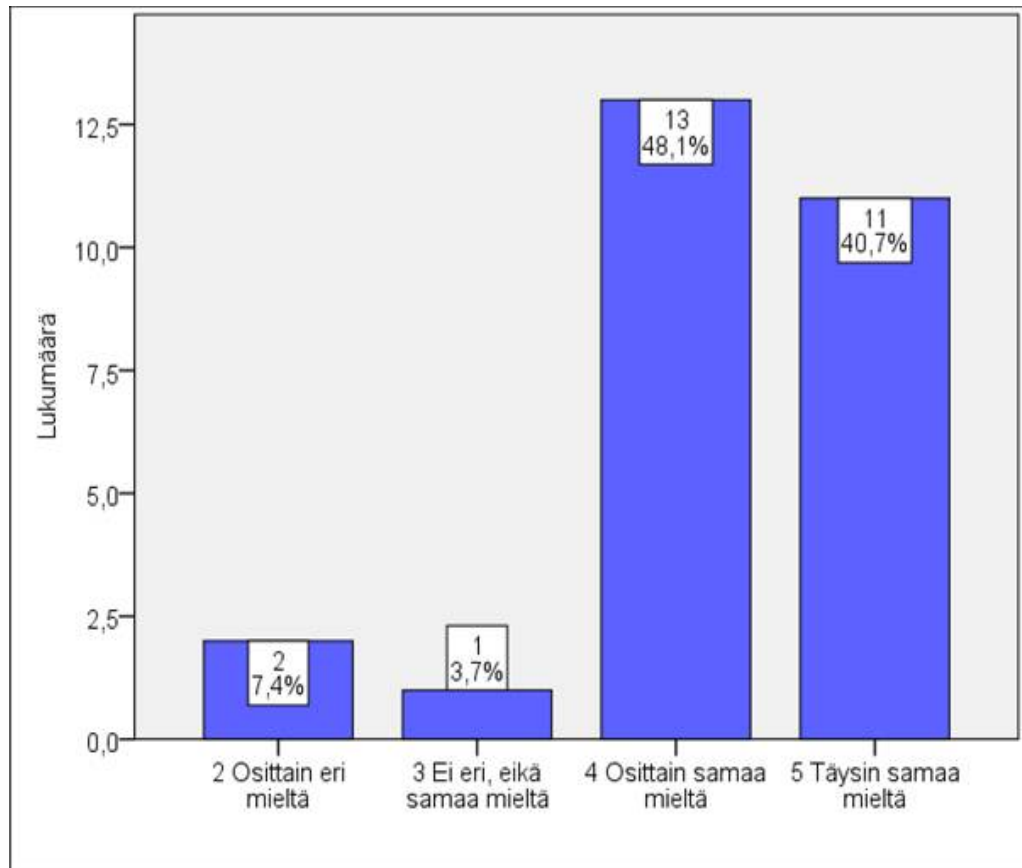
Kuva 8. Vastaajien mielipiteet väittämään: ”Perehdytys on aikaavievää” (N = 27)

Seuraavassakin väittämässä: ”Perehdytys on esimiehen pakollinen paha”, vastaajat olivat suhteellisen yksimielisiä. Kuvasta 9 käy ilmi, että noin 60 % vastanneista oli täysin eri mieltä tai osittain eri mieltä. 30 % vastaajista ei ottanut asiaan kantaa. Väittämä on hieman provosoiva ja moni saattoi kokea, ettei voi kertoa mielipidettään, koska kyselyn vastaajat saadaan tietää yksikön perusteella. Pieni osa oli osittain samaa mieltä väittämän kanssa. Kysymykseen oli vastannut yhteensä 27 henkilöä.



Kuva 9. Vastaajien mielipiteet väittämään: ”Perehdytys on esimiehen pakollinen paha” (N = 27)

Suurin osa vastaajista oli osittain tai täysin samaa mieltä väittämän: ”Perehdytys on molemminpuolista tiedonvaihtoa”, kanssa. Pieni osa oli osittain eri mieltä asiasta. Kuva 10 kertoo mielipiteiden jakauman tähän väitteeseen. 27 henkilöä oli vastannut tähänkin kysymykseen.



Kuva 10. Vastaajien mielipiteet väittämään: ”Perehdytys on molemminpuolista tiedonvaihtoa” (N = 27)

4.1.4 Perehdytyksen kehittämistarpeet

Kysely sisälsi kaksi avointa kysymystä, joihin suurin osa vastaajista oli vastannut. Ensimmäinen avoin kysymys tiedusteli, millaisia apuvälineitä esimies tarvitsisi perehdytystä varten. Tähän kysymykseen oli vastannut 13 henkilöä, joista neljä oli tyytyväisiä nykyisiin apuvälineisiin eikä kaivannut mitään uutta perehdytyksen avuksi.

Seuraavanlaisia asioita haluttaisiin muun muassa perehdytyksen avuksi: ”Erilaiset ohjeistukset, esimerkiksi Tervetuloa työhön -opas, turvallisuusopas, eri ryhmien työkorit ja ohjeistukset, koneiden ja välineiden käyttöoppaat, jätteiden lajitteluohjeet, hygieniaohteet, omavalvontaohjeet ja listaus tehtävistä, joita katsotaan noin kahden viikon kuluttua työn aloittamisesta. Tarkistetaan, mitä osataan ja missä tarvitaan lisätietoa ja oppia.”, ”Aika ja resurssit tärkeitä. Paperista materiaalia/ohjeistusta/ kansioita ja ketjusta tietoa paketti. Verkkokoulutuksia tehdessä koneella työrauha.”, ”Selkeä perehdyttämiskansio.”, ”Joku päivittäisi yleiset (Yritystä koskevat) Internet-sivut.”, ”Yhteiset pelisäännöt oppaan sekä Yrityksen tietyn yksikön ketjun osalta että Yrityksen Toimiala 2 osalta.” ja ”Sähköisiä apuvälineitä Yrityksestämme.”

Toinen avoin kysymys koski perehdytyksen kehittämistä Yrityksessä ja siihen vastauksia saatiin yhdeksältä esimiehistä. Vastauksista välittyi, että kysyttyä asiaa oli pohdittu ja hyviä kehitysehdotuksia perehdytykselle kertyi Yrityksen ja kunkin esimiehen edustaman toimialan osalta. Vastaukset korostivat ajan, prosessin järjestelmällisyyden ja oikean materiaalin tarvetta perehdytyksessä.

Seuraavanlaisia kehitysehdotuksia vastauksissa muun muassa oli: ”Suurimmat puutteet oppimisen seurannassa ja oppimistason tarkistamisessa ja siten lisäperehdytyksen antamisessa. Ideaalitulanteessa perehdytystä päästään antamaan suunnitellusti 4–5 päivää, mutta usein akuuttitilanne laittaa henkilön heti ”tosipaikan eteen.”, ”Perehdytyksen seuranta ja rakentava palaute tiheämmin. Uudet työntekijät saatava perehdytykseen mahdollisimman aikaisin. Vaikka jo talvella kesätyöntekijöiden haku. Yrityksen yhteisilmoitus jo ajoissa tammi/helmikuun vaihteessa. Yhteinen tilaisuus Yritykseen tuleville kesätyöntekijöille, jossa käydään ketju ja Yritys tietoutta lävitse.”, ”Yleisistä talon asioista voisi olla nimetty perehdyttäjä. Näin varmistaisimme tasalaatuisen perehdyttämisen. Vakituksille voisi myös kuulua alkuun viikon jakso kassalla, näin kassatoidot tulisivat heti tutuiksi.”, ”Taikaisin itselleni ja vuoropäälliköille lisää aikaa ja näppärämpiä työntekijöitä.” ja ”Voisin varata siihen aikaa enemmän. Kirjoittaa oman yksikkömme perehdytysasioita ylös eli siis päivittää omaa perehdytysopastamme.”.

4.2 Teemahaastattelujen analysointi

Haastattelin 7.2.2012 kahta Yrityksen työntekijää, jotka olivat olleet työpaikassaan alle puoli vuotta. Varasin aikaa noin viisitoista minuuttia kummallekin haastateltavalle.

Sain haastateltavat työntekijät Yrityksen kehityspäällikön tiedusteltua muutamalta esimieheltä, olisiko heillä haastatteluun sopivia henkilöitä toimipaikallaan.

Seuraavassa esittelen asiat, joita käsittelin haastateltavien kanssa heidän perehdyttämisestään. Haastattelut tehtiin luottamuksellisesti, joten esitetyt mielipiteet ja vastaukset käsitellään yhtenä kokonaisuutena.

Haastateltavien perehdytyksessä oli käytetty monipuolisesti eri perehdytysmenetelmiä ja käytettyihin menetelmiin oltiin tyytyväisiä. Perehdytyksien sisältö oli myös kattanut hyvin oleelliset tiedot kanta-asiakkuus asioista, koneista ja laitteista, Yrityksestä, turvallisuudesta, toimipaikan liikeideasta sekä pelisäännöistä.

Perehdytyksen kestosta kysyttäessä vastaukset olivat erilaiset, johtuen vastaajien eri työpaikoista ja työkokemuksesta, jota toisella vastaajista oli jo ennestään Yrityksen toisesta toimipisteestä. Keskimääräiseksi ajaksi perehdytykselle kertyi noin kaksi viikkoa. Toisella vastaajista oli nimetty perehdyttäjä ja toisella ei. Molemmat olivat kuitenkin tyytyväisiä systeemiin ja kokivat, että perehdytykseen oli panostettu tarpeeksi aikaa ja resursseja.

Haastattelun tuloksista ei tullut esille mitään, mikä riitelisi digitaalisen kysymysten vastausten kanssa. Voidaan siis todeta, että teemahaastattelu tuki kyselyn vastauksia.

5 POHDINTA JA KEHITYSIDEAT

5.1 Yrityksen perehdytyksen menetelmistä

Yrityksellä on perehdytyksen materiaalia käytettävänä paljon. Vain tieto siitä, mistä materiaalia voi löytää, pitäisi jakaa eteenpäin. Esille nousi perehdytyksen jakaminen yhteisiin asioihin, joita ovat ketjun ja Yrityksen perustiedot sekä henkilöasiakas-asiat, joihin ehdotettiin Yrityksen yhteistä perehdyttäjää. Näin keskittämällä yhteiset asiat omiksi koulutustilaisuuksiksi, vähennettäisiin tämän asiakokonaisuuden perehdytyksen laadun ja sisällön epätasaisuuksia. Lisäksi tällainen käytäntö säästäisi esimiesten ja yksiköiden perehdyttäjien aikaa varsinaisen työtehtävän ja sen sisällön perehdyttämiseen. Tuleva verkkokoulutusympäristön päivitys ratkaisee osaltaan tämän ongelman, koska verkkokoulutuksesta tehdään pakollinen osa Yrityksen perehdytystä. Näin

perustiedot Yrityksestä, ketjusta ja kanta-asiakkuus asioista välittyvät jokaiselle työntekijälle samalla tavalla.

Verkkokoulutusympäristön päivitys myös muuttaa oppimisen näkyvään muotoon, kun käydyistä asiakokonaisuuksista jää jokaiselle käyttäjälle ja hänen esimiehelleen tieto työntekijän suorituksista. Verkkokoulutusympäristössä on myös perehdytyksen onnistumisen arviointikysely, joka työntekijän on tarkoitus täyttää, kun hänen perehdytyksensä on päättynyt.

Perehdytyskysely tai työtehtävän tehtäväkortti ovat hyviä pohjia ohjauskeskustelulle, jota voidaan pitää kehityskeskusteluun verrattavana vuorovaikutustilanteena esimiehen ja alaisen välillä. Ohjauskeskusteluja olisi hyvä pitää tasaisin väliajoin koko perehdytyksen ajan, jotta esimies saisi kuulla uuden työntekijän kehittymisestä ja mielenpitoita perehdytyksen onnistumisesta. Esimiehen tulokkaalle antama aika myös lisää työntekijän arvostusta työyhteisöään kohtaan, kun hän huomaa olevansa merkityksellinen osa työpaikkansa toimivuutta.

Perehdytys on saatava tasalaatuiseksi Yrityksessä, riippumatta siitä, missä yksikössä ja kuka toimipaikalla perehdyttää. Koska kyselyssä ilmeni paljon epätietoisuutta siitä, mistä ja mitä perehdytyksen materiaaleja löytää intranetin kautta, Yrityksen kehityspäällikkö päätti nostaa tämän asian esiin seuraavassa esimieskokouksessa. Kyselyn vastausten perusteella hän pohjusti uuden verkkokoulutusympäristön päivityksen lanseerausta ja vastasi esimiesten kehitysehdotuksiin ja tarpeisiin.

Kun tieto uudesta verkkokoulutusympäristöstä ja kyselyn tuloksista on saatu esimiehille, heidän olisi varattava aikaa keskittyäkseen yksikkönsä perehdytykseen. Materiaalin haku ja mahdollisten yksikön omien ohjeiden ja perehdytyskansioiden päivitys, perehdyttäjän nimeäminen ja perehdytyksen aikataulutuksen hahmotteleminen parantaisivat Yrityksen perehdytyksen tasoa.

Verkkokoulutusympäristön käyttö perehdytyksen osana aiotaan Yrityksen kehityspäällikön mukaan ottaa mukaan yksiköiden tavoitetaulukkoon, jonka perusteella palkkiorahoja jaetaan. Tämä on varmasti hyvä porkkana saada esimiehet tutustumaan käyttämään sovellutusta sekä perehtymään siihen ja verkkokoulutuksen antamiin mahdollisuuksiin tarkemmin. Myös perehdyttäjän nimeäminen ja perehdytyskyselystä

hyvän arvosanan saaneet yksiköt voisivat saada tulostaulukkoonsa lisäpisteitä. Kun esimiehille perehdytyksen idea ja toteutus ovat selkeitä kokonaisuuksia, niiden toteutus ja hahmottaminen myös yksikön muille henkilöille on helpompaa. Perehdytyksen tavoitteiden asettaminen koko organisaation taholta on tärkeää, koska perehdytys vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen.

Uskon, että opinnäytetyöni kattaa perehdytyksen tärkeimmät asiat, joten tämän kokonaisuuden jakaminen esimiehille lisäisi heidän motivaatiotaan yksikön perehdytyksen parantamiseen ja asiaan paneutumiseen. Nyt, kun perehdytyksen nykytilanne on selvitetty Yrityksessä, voidaan toimintaa lähteä kehittämään. Kun kehittämistarpeet ovat tiedossa, suunnitellaan Yritykselle kehittämisohjelma, joka sisältää tavoitteet, toimenpiteet, vastuuhenkilöt, aikataulun ja seurantasuunnitelman.

5.2 Yrityksen perehdytyksen sisällöstä

Suurin osa Yrityksen esimiehistä on iältään 36–45 vuotiaita ja vastaajista suurin osa on työskennellyt esimiestehtävissä yli kymmenen vuotta. Perehdytyksen käsite on muuttunut kymmenessä vuodessa paljon, joten yhteinen esimieskoulutus perehdytyksestä Yrityksen päälliköille olisi tietojen päivittämiseksi tarpeellinen. Yhtenen esimiespalaveri myös tarjoaisi aikaa miettiä ja perehtyä aiheeseen kunnolla sekä kuulla muiden yksiköiden kokemuksista ja perehdyttämiskäytännöistä.

Turvallisuusasioiden läpikäynnissä voitaisiin käyttää enemmän hyödyksi ketjun turvallisuusopasta. Perehdytyskyselyn mukaan alle puolet toimipaikoista käyttää perehdytyksessä kyseistä opasta. Toki turvallisuusasioita voidaan käsitellä yksikön omilla-kin materiaaleilla ja menetelmillä, mutta intranetistä saatava opas sisältää kattavat tiedot vaikeista asiakastilanteista aina tietoturvallisuusasioihin saakka. Opas on hyvä antaa uudelle työntekijälle, vaikka kotiin viemisiksi, jotta tulokas voi rauhassa perehtyä näihin tärkeisiin asioihin. Opas sisältää myös keskustelun pohjaksi kysymyksiä turvallisuusasioista, joten yksikkö voi käsitellä oppaan aiheita esimerkiksi palaverissa koko työyhteisön kanssa.

Perehdytyksen esimiespalaveriin voidaan tarvittaessa ottaa yksi Yrityksen yksikön esimies kertomaan toimipaikkansa perehdytyksestä muille. Olen tutustunut opinnäytetyötäni tehdessä muun muassa Toimiala 5:n perehdytyskäytäntöihin ja todennut niiden

olevan todella perusteelliset ja huolella suunnitellut. Tällainen esimerkkitapaus omasta Yrityksestä varmasti kiinnostaa muita esimiehiä, ja he saisivat vertailukohdan omalle toimipaikalleen ja perehdytykselleen.

Palaverin lisäksi jokaisen yksikön täytyy tehdä perehdytysohjelma, joka sisältää pakolliset perehdytyksen osat, kuten turvallisuusasiat ja lisäksi oman työpaikan erityisalueet, joiden sisällöstä uuden työntekijän on ensiarvoista tietää, jotta hän pystyy työskentelemään tavoitteiden mukaisesti.

5.3 Perehdytykseen käytetystä ajasta, asenteista ja toiminnan seuraamisesta

Tekemäni perehdytyskyselyn mukaan esimiesten asenne ja ajatukset perehdytystä kohtaan ovat myönteiset suurimmalla osalla vastaajista. Esimiehet ovat asennoituneet perehdytykseen hyvin ja ovat näin valmiita varmasti myös tekemään asian kehittämiseksi omassa yksikössään töitä.

Perehdytys vie paljon esimiesten aikaa, mutta tuleva verkkokoulutusympäristön päivitys ja kummien nimeäminen voivat vapauttaa esimiehiä perehdyttämisen rutiineista jonkin verran. Perehdytysohjelman ja aikataulutuksen teko myös jouhevoittaa perehdytyksen läpivientiä, jolloin esimiehen on helpompi suunnitella muita töitä, kun hän tietää tarkasti missä vaiheessa ja kuinka kauan hänen panostaan uuden työntekijän perehdytyksessä tarvitaan.

Suurin muutos perehdyttämiseen täytyisi tehdä toiminnan seuraamisessa. Kun jokainen yksikkö osaltaan tekee perehdytysohjelmansa, käyttää sitä ja teettää tulokkailla verkkokoulutusympäristöstä löytyvän perehdytyskyselyn perehdyttämisen loppusuoralla, Yrityksen perehdytys kehittyy ja sen seurannasta sekä oppimisesta jää merkinnät ja materiaalia yrityksen käytettäväksi. Kehityksen tuloksien ollessa näkyviä voidaan paremmin tähdätä visiota kohti ja parantaa toimintaa entisestään.

6 PÄÄTELMÄT JA JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET

6.1 Päätelmät Yrityksen perehdytyksen tilasta

Päätelmänä tutkimuksen tuloksista voidaan todeta, että perehdytys toteutetaan tällä hetkellä Yrityksessä kohtuullisesti: erilaisia perehdytyksen menetelmiä on käytössä,

perehdytyksen sisältö kattaa kaikki vaadittavat aiheet hyvin, keskimääräinen perehdytysaika on 2–3 päivää ja yli puolessa yksiköistä ei ole nimettyä perehdyttäjää. Perehdytyksen menetelmiin on tulossa kehitystä, kun verkkokoulutuksen uusi versio otetaan käyttöön kaikissa Yrityksen yksiköissä. Sisällöltään perehdytys kattaa hyvin tarvittavia asioita, mutta kanta-asiakkuuteen pitäisi perehdytyksessä kiinnittää enemmän huomiota. Kanta-asiakkuus määrittää koko Yrityksen toimintaa niin voimakkaasti, ettei sitä pidä unohtaa perehdytettäessä uuta työntekijää taloon.

Perehdytykseen käytetyssä ajassa olisi myös parantamisen varaa: 2–3 työpäivää on suhteellisen lyhyt aika laajojen aihepiirien käsittelylle, saati sitten, kun ensimmäinen päivä kuluu yleensä uuteen työpaikkaan, sen tiloihin ja työkavereihin tutustuessa. Nimetty perehdyttäjää oli noin 60 % yksiköistä käytössä. Tulevaisuudessa luvut voivat paljonkin muuttua, kun tämänhetkinen tilanne tiedostetaan ja ryhdytään vaadittaviin toimenpiteisiin niiltä osin, kun Yrityksen perehdytystä halutaan parantaa.

6.2 Päätelmät Yrityksen perehdytyksen tilasta toimialoittain

Toimialoittain perehdytyksen nykytila näytti seuraavanlaiselta: Toimiala 1 asiat oli hoidettu pääasiassa mallikkaasti. Parantamista olisi, niin kuin monella muullakin toimialalla, perehdytyksen menetelmien lisäämisessä. Sisällöltään perehdytys oli monipuolista Toimiala 1:llä. Perehdytys kestää tällä alalla alle yhdestä päivästä kolmeen päivään, ja yli 80 %:lla yksiköistä ei ole nimettyä perehdyttäjää. Aikaa voisi siis tällä toimialalla varata lisää perehdytyksen suunnitteluun ja läpivientiin.

Toimiala 1:n suurin puute oli nimettyjen perehdyttäjien vähäisessä määrässä. Tämä tosin voi johtua alan yksiköiden pienestä koosta, jolloin uuden työntekijän perehdytyksestä vastaa aina vuorossa oleva työntekijä. Pienessäkin paikassa työvuorot voi kyllä suunnitella niin, että nimetty perehdyttäjää aloittaa esimerkiksi viikon ajan uuden työntekijän kanssa työvuorot samaan aikaan, jolloin perehdytys saadaan luistamaan suunnitellusti.

Toimiala 2 hoitaa perehdytyksensä hyvin Yrityksessä. Tämä toimiala käytti mallikkaasti perehdytyksessään ketjun ohjeistusta apunaan (100 %) ja sisällytti perehdytyksensä aina perustiedot Yrityksestä, yksikön liikeideasta ja sen pelisäännöistä. Parantamista olisi verkkokoulutusympäristön ja turvallisuusoppaan käytön lisäämisessä pe-

rehdytyksessä. Ajallisesti perehdytyksen kesto vaihtelee Toimiala 2:n yksiköissä kahden ja yli viiden päivän aikajanalla. Noin 70 %:ssa alan yksiköistä oli nimetty perehdyttäjä, mikä on hyvä tulos.

Toimiala 3 hoitaa perehdytyksensä tutkimuksen vastauksien perusteella kohtuullisesti. Toimiala 3 menestyi perehdytyksen menetelmiensä monipuolisessa valikoimassa ja verkkokoulutusympäristöä toiseksi eniten käyttävänä toimialana (noin 67 %). Sisällöltään alan perehdytys sisältää monipuolisesti tarvittavia asiakokonaisuuksia, parantamista olisi eniten yksikön liikeidean välittämisessä uusille työntekijöille. Myös perehdytykseen kestoon ja perehdyttäjien nimeämiseen pitäisi tällä alalla kiinnittää huomiota, tällä hetkellä perehdytys on 2–3 työpäivän pituinen kokonaisuus. Nimettyjä perehdyttäjiä alalla on vain yhden vastaajan yksikössä.

Toimiala 4. on hoitanut perehdytyksensä kokonaisuudessa kohtuullisesti. Toimiala käyttää perehdytyksessään aina verkkokoulutusta ja suurin osa vaadituista perehdytyksen sisältöaiheista on myös mukana perehdytyksessä 100 %. Parantamisen varaa alalla on ketjun turvallisuusoppaan ja turvallisuusasioiden läpikäynnissä perehdytyksen aikana. Toimiala 4:ssä ei myöskään aina käydä läpi yksikön liikeideaa ja pelisääntöjä, jotka ovat tärkeitä asioita uuden työntekijän saapuessa taloon. Perehdytysaika kysymyksen vastaukset ovat hajaantuneet alle yhdestä vuorokaudesta aina yli viiteen työpäivään. Perehdytyksen aikaa on vaikea määritellä, joten vastauksien epätasaisuus voi osaltaan johtua tästä. Nimettyjä perehdyttäjiä oli tällä alalla noin 35 % yksiköistä, joten tähän asiaa pitää kiinnittää huomiota.

Toimiala 5 hoitaa perehdytyksensä tutkimuksen mukaan hyvin. Perehdytyksen menetelmiä on monipuolisesti käytössä ja ketjun ohjeistusta käytetään apuna aina perehdytyksessä. Toimiala 5 on myös kärkisijoilla, kun verrataan perehdytyksen sisällöllisiä asioita: henkilöstöjäsien asioista ja yksikön liikeideasta kerrotaan aina uudelle työntekijälle. Perehdytykseen panostamisesta kertovat myös toimialavertailussa pisin perehdytyksen kesto ja nimettyjen perehdyttäjien määrä. Toimialavertailussa tuloksia väärentää se, että toimialat ovat yksiköittäin hyvin erikokoisia, joten tulokset ovat suuntaa antavia.

Toimiala 6:n perehdytys on suoritettu tutkimuksen vastausten perusteella kohtuullisesti. Koska vastaajia oli tältä alalta vain kaksi, toimialavertailu on hieman kyseenalaista

näin pienellä vastaajamäärällä. Vaikka vertailu ei olekaan yksi yhteen, niin tietoa toimialan toimintatavoista kyselyn tulokset kertovat. Perehdytyksen menetelmistä Toimiala 6 ei käytä verkkokoulutusta eikä ketjun ohjeistusta vaan luottaa ketjun turvallisuusoppaaseen, yksikön omiin menetelmiin ja kokeneen työntekijän opastukseen. Sisällöltään perehdytys sisältää aina tällä alalla turvallisuusasiat, koneiden, kassojen ja laitteiden käyttöopastuksen sekä yksikön pelisääntöjen tiedotuksen tulokkaalle. Perehdytyksen kesto vaihtelee vastausten perusteella kahdesta yli viiteen työpäivään. Toisella yksiköistä on nimetty perehdyttäjä ja toisella ei. Seuraavaa perehdytyskyselyä silmällä pitäen alan olisi linjattava perehdytyksensä tavoitteet ja toimintatavat, jotta tulokset olisivat yhdenmukaiset molemmissa toimipaikoissa.

Jatkotutkimusehdotuksena esitän, että koko Yrityksen kattava perehdytyskysely uusitaan noin puolentoista vuoden päästä ja verrataan tuloksia ensimmäiseen tutkimukseen.

LÄHTEET

Dessler, G. Human resource management. 2009. 10th edition. New Jersey: Prentice Hall.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Haastattelut. Jyväskylän Yliopisto. 2012. Saatavissa:
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineistonhankinta/amenetelmat/haastattelut> [viitattu 29.2.2012]

Helsilä, M. 2009. Käytännön henkilöstötyö. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. Helsinki: WSOY Opimateriaalit Oy.

Hämäläinen, J. & Kangas, P. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä.

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous – löydä uusi työyhteisöviestintä. Juva: WS Bookwell Oy.

Kaksi Yrityksen työntekijää. 2012. Teemahaastattelu 7.2.2012.

Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Konsernin sisäinen perehdyttämisohje. 2012. Ketjun sisäiset verkkomateriaalit.

Konsernin sisäinen perehdyttämisopas 2012.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press/Palmenia.

Kyselylomakkeen laatiminen. KvantiMOTV. 2010. Saatavissa:
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kyselylomake/laatiminen.html> [viitattu 18.2.2012].

Kyselyt 2012. Jyväskylän Yliopisto. Saatavissa:
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineistonhankinta/amenetelmat/kyselyt> [viitattu 29.2.2012].

Mestari, kisälli, oppipoika – Hiljainen tieto vallankäytön välineenä. Sibelius Akatemia, Taidehallinnon maisteriohjelma. Tutkielma. Saatavissa:
<http://ethesis.siba.fi/files/nbnfife201009012384.pdf> [viitattu 21.2.2012].

Moilanen, R. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Mäntynen, J. & Penttinen, A. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus - ennakoivaa työsuojelua. 2. painos. Työturvallisuuskeskus.

Määrällinen tutkimus. Jyväskylän Yliopisto. 2012. Saatavissa:
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus> [viitattu 29.2.2012].

Routio, P. 2012. Teemahaastattelu. Tuotetiede. Taideteollisen korkeakoulun virtuaaliyliopisto. Saatavissa:
http://www2.uiah.fi/virtu/materiaalit/tuotetiede/html_files/1364_empiir.html#teemahas [viitattu 29.2.2012].

Sydänmaanlakka, P. 2011. Älykäs organisaatio- Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. 8. painos. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

Työturvallisuuslaki. 23.8.2002/738.

Vartiainen, M., Teikari, V. & Pulkkinen, A. 1989. Psykologinen työopetus. Espoo, Ota-tieto.

Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki, Kustannus-
osakeyhtiö Tammi.

Yrityksen kehityspäällikkö. 2012. Haastattelu 23.1.2012.

Digitaalisen kyselyn sisältö:

PEREHDYTYKSEN NYKYTILAN KARTOITUS YRITYKSESSÄ

Vastaajan tausta:

1. Sukupuoli

- ☐ Nainen
☐ Mies

2. Ikä

- ☐ 25–35
☐ 36–45
☐ 46–55
☐ 56–65

3. Toimiala

- ☐ Toimiala 1.
☐ Toimiala 2.
☐ Toimiala 3.
☐ Toimiala 4.
☐ Toimiala 5.
☐ Muu, mikä?

4. Yksikön nimi ja tulosityksikkönumero:

5. Esimies kokemus vuosina

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> alle 1 vuotta | <input type="checkbox"/> 5 - 10 vuotta |
| <input type="checkbox"/> 1-5 vuotta | <input type="checkbox"/> yli 10 vuotta |

Perehdytyksestä:

6. Mitä perehdytyskeinoja yksikössäsi käytetään? Useampi vastausvaihtoehto mahdollinen.

- ☐ Verkkokoulutusympäristö
☐ Ketjun ohjeistus
☐ Ketjun turvallisuusopas
☐ Yksikön omat perehdyttämisvälineet
☐ Opastus kokeneemmalta työntekijältä
☐ Muu, mikä

7. Mitä asioita perehdytys käsittää? Useampi vastausvaihtoehto mahdollinen.

- ☐ Kanta-asiakkuus
- ☐ Koneet, laitteet ja kassat
- ☐ Perustiedot Yrityksestä
- ☐ Perustiedot ketjusta
- ☐ Turvallisuus
- ☐ Yksikön liikeidea
- ☐ Yksikön pelisäännöt
- ☐ Muut, mitkä?

8. Perehdytysaika työpäivinä, ennen siirtymistä itsenäiseen työhön

- ☐ 1 työpäivä tai vähemmän
- ☐ 2-3 työpäivää
- ☐ 4-5 työpäivää
- ☐ Yli 5 työpäivää

9. Onko yksikössäsi nimetty uusien työntekijöiden perehdyttäjä?

- ☐ kyllä
- ☐ ei

10. Millaisia apuvälineitä tarvitsisit perehdytystä varten?

11. Kehittäisin perehdytystä seuraavasti:

12. Valitse seuraavista väittämistä mielipidettäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto.

1= Täysin eri mieltä, 2= Osittain eri mieltä, 3= Ei eri, eikä samaa mieltä, 4= Osittain samaa mieltä ja 5= Täysin samaa mieltä

Perehdytys on hyödyllistä tuloksenteon kannalta. 1 2 3 4 5

Perehdytys on aikaavievää. 1 2 3 4 5

Perehdytys on esimiehen pakollinen paha. 1 2 3 4 5

Perehdytys on molemminpuolista tiedonvaihtoa. 1 2 3 4 5

ENSIMMÄINEN VIESTI:

Viestin aihe: Kysely perehdytyksen nykytilasta Yrityksessä

Itse viesti:

PEREHDYTYKSEN NYKYTILAN KARTOITUS YRITYKSESSÄ

Perehdytyksen kartoituksen tavoitteena on selvittää, miten eri toimialoilla ja yksiköissä perehdytys toteutetaan. Kehitämme perehdytysprosessia arviointisi ja kehitysehdotuksiesi perusteella toimivammaksi.

Arvioi, mitkä kohdat kyselyssä (linkki alla) pitävät paikkansa perehdyttäessäsi uutta työntekijää taloon. Kyselyyn vastaaminen kestää noin 10 minuuttia. Kysely toteutetaan osana opinnäytetyötä ja sen vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Kyselyyn on mahdollista vastata 30.11.2011 saakka.

Kiitos jo etukäteen vastauksistasi!

kehityspäällikkö

Yritys

Susan Patronen

tradenomiopiskelija

Kymenlaakson ammattikorkeakoulu

susan.patronen@student.kyamk.fi

KUN AVAAT LINKIN, NIIN SINUN ON KYSELYN ALUKSI ENSIN KIRJOITETTAVA HENKILÖKOHTAINEN ID-NUMEROSI, JOKA ON: {Sample field: Id}

(Älä välitä, vaikka se tiedustellaan englanniksi - itse kysely on suomenkielinen)

LINKKI KYSELYYN: {Project property: mrInterview/InterviewStartURL}

MUISTUTUSVIESTI:

Viestin aihe: Muistutus: Kysely perehdytyksen nykytilasta

Itse viesti:

Hyvä esimies,

lähetimme reilu viikko sitten alla olevan viestin. Mikäli ette ole vielä ehtineet vastata Yrityksen perehdytyksen nykytilaa koskevaan kyselyyn, aikaa on vielä tämän viikon loppuun.

Kysely on lähetetty kaikille Yrityksen päälliköille ja jokaisen osallistuminen on tärkeää luotettavan tuloksen saamiseksi. Kysely toteutetaan osana opinnäytetyötä, joten vastaamalla tuette tutkinnon suorittajan edistymistä opiskeluissaan. Kyselyn tekeminen kestää noin 10 minuuttia.

Ystävällisin terveisin

kehityspäällikkö, Yritys

Susan Patronen, tradenomiopiskelija, KyAMK

PEREHDYTYKSEN NYKYTILAN KARTOITUS YRITYKSESSÄ

Perehdytyksen kartoituksen tavoitteena on selvittää, miten eri toimialoilla ja yksiköissä perehdytys toteutetaan. Kehitämme perehdytysprosessia arviointisi ja kehitysehdotuksiesi perusteella toimivammaksi.

Arvioi, mitkä kohdat kyselyssä (linkki alla) pitävät paikkansa perehdyttäessäsi uutta työntekijää taloon. Kyselyyn vastaaminen kestää noin 10 minuuttia. Kysely toteutetaan osana opinnäytetyötä ja sen vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Kyselyyn on mahdollista vastata 30.11.2011 saakka.

Kiitos jo etukäteen vastauksistasi!

kehityspäällikkö

Yritys

Susan Patronen

tradenomiopiskelija

Kymenlaakson ammattikorkeakoulu

susan.patronen@student.kyamk.fi

KUN AVAAT LINKIN, NIIN SINUN ON KYSELYN ALUKSI ENSIN KIRJOITETTAVA HENKILÖKOHTAINEN ID-NUMEROSI, JOKA ON: {Sample field: Id}

(Älä välitä, vaikka se tiedustellaan englanniksi - itse kysely on suomenkielinen)

LINKKI KYSELYYN: {Project property: mrInterview/InterviewStartURL}

MUISTUTUSVIESTI:

Viestin aihe: Muistutus: Kysely perehdytyksen nykytilasta

Itse viesti:

Hyvä päällikkö,

Yrityksen perehdytyksen nykytilaa koskevaan kyselyyn odotetaan vielä vastauksia 11:ltä Yrityksen esimieheltä. Koska vastaaminen on ensiarvoisen tärkeää Yritykselle, jatkamme vastausaikaa ensi viikon loppuun saakka. Tutkimukseen vastaaminen ei kestä 10 minuuttia pidempään, vastaathan 23.12.2011 mennessä.

Mukavaa Joulun odotusta!

Terveisin:

kehityspäällikkö, Yritys

Susan Patronen, tradenomiopiskelija

KUN AVAAT LINKIN, NIIN SINUN ON KYSELYN ALUKSI ENSIN KIRJOITETTAVA HENKILÖKOHTAINEN ID-NUMEROSI, JOKA ON: {Sample field: Id}

(Älä välitä, vaikka se tiedustellaan englanniksi - itse kysely on suomenkielinen)

LINKKI KYSELYYN: {Project property: mrInterview/InterviewStartURL}